

KWALITEIT VAN DE ARBEID IN DE SECTOR METAALHANDEL

Noëlle Bertrand
Mieke Van Gramberen
Hendrik Delagrangé

Projectleiding:
Chris Sels en Peter van der Hallen

- Leuven/Antwerpen 1994 -

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Bertrand, Noëlle

Kwaliteit van de arbeid in de sector metaalhandel / Noëlle Bertrand,
Mieke Van Gramberen, Hendrik Delagrèze. - Leuven/Antwerpen: Co-editie
van het Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven) en het Researchinstituut
voor Arbeid en Tewerkstelling, 1994, 106 p.

ISBN 90-5550-015-1.
D/1994/4718/16.

Copyright (1994) Hoger Instituut voor de Arbeid
E. Van Evenstraat 2E 3000 Leuven

Researchinstituut voor Arbeid en Tewerkstelling
Franklin Building Posthoflei 3 2600 Berchem

Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvuldigd en/of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zon-
der voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or
any other means, without permission in writing from the publisher.

VOORWOORD

We willen hierbij de bedrijven bedanken die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. De zaakvoerders gaven ons uitgebreid tekst en uitleg, leiden ons rond in hun bedrijf en lieten toe dat we enkele werknemers van nabij volgden tijdens de uitvoering van hun werk. Diezelfde werknemers zijn we zeer erkentelijk voor hun geduldige en bereidwillige uitleg.

Ook voor een aantal andere personen is een woord van dank op zijn plaats. Luc De Moor en Xavier Bonte (Educam) de contactpersonen waar we tijdens elke fase van het onderzoek een beroep op konden doen. Alle bevoorrechte getuigen van de werknemers- en werkgeversbeweging.

Peter van der Hallen (HIVA) en Chris Sels (RIAT) stonden in voor de wetenschappelijke begeleiding van het project. Eveneens een woord van dank aan de mensen van de ondersteunende diensten : Ilse Prouvé voor het verzorgen van de lay-out en Rudy De Wit voor de figuren die in het rapport werden opgenomen. Hen en alle anderen die ons op één of andere manier hebben bijgestaan wensen we van harte te danken.

INHOUD

DEEL 1	1
Hoofdstuk 1 / De krijtlijnen van het onderzoek	3
1. Aanleiding	3
2. Onderzoekskader	4
2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven	4
2.2 Produktieconcept	5
2.3 Kwaliteit van jobs	6
2.4 Werkgelegenheidsrelatie	7
2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden	8
3. De onderzoeksvragen	8
Hoofdstuk 2 / Voorstelling van de case-studies	11
1. Kenmerken van de bezochte bedrijven	11
DEEL 2	13
Hoofdstuk 3 / Economische omgeving	15
1. Kenmerken van de bezochte bedrijven	15
2. Economische omgeving	16
2.1 Afzetmarkt	16
2.1.1 Concurrentiepositie	16
2.1.3 Marktsegment	18

2.2 Grondstofmarkt	18
2.2.1 Grondstoffen	19
2.2.2 Wie zijn de leveranciers ?	19
2.2.3 Aantal leveranciers	20
2.2.4 Voorraadbeheer	21
2.2.5 Bijzondere problemen	22
3. Besluit	23

Hoofdstuk 4 / Het produktieconcept 25

1. Technische en organisatorische omgeving	25
1.1 Produktieorganisatie	25
1.2 Produktietechniek	30
1.3 Arbeidsorganisatie	30
1.3.1 Uitvoering	31
1.3.2 Voorbereiding, ondersteuning en organisatie	36
2. Werkplanning	38
3. Technologische en produktinnovaties	38
3.1 Magazijnbeheer	39
3.2 Montage	39
3.3 Onderhoud en herstel	39
4. Besluit	40

Hoofdstuk 5 / Welzijn bij de arbeid 41

1. Het begrip welzijn	41
2. Toepassing van de Weba	42
2.1 Leermogelijkheden	42
2.1.1 Is de functie volledig ?	43
2.1.2 Bevat de functie organiserende taken ?	43
2.1.3 Is er een evenwicht tussen eenvoudige en moeilijke taken ?	43
2.1.4 Beschikt de functiehouders over voldoende autonomie ?	43
2.1.5 Beschikt de functiehouders over voldoende ondersteuningsmogelijkheden ?	44
2.2 Stressrisico's	44
3. De profielen	45
3.1 De magazijnarbeider	45
3.1.1 Functiebeschrijving	45

3.1.2 Het welzijnsprofiel	47
3.2 De mecanicien	52
3.2.1 De functiebeschrijving	53
3.2.2 Het welzijnsprofiel	54
4. Alles op een rij	57

Hoofdstuk 6 / Het opleidingsbeleid

1. Inwerken van nieuwe werknemers	61
2. Formele opleiding	62
2.1 Opleidingen georganiseerd door leveranciers	63
2.2 Opleidingen op eigen initiatief	64
2.3 Opleidingsbehoefte	64
3. Het leerpotentieel van arbeidsplaatsen	65
4. Alles op een rij	66

Hoofdstuk 7 / Arbeidsmarktnelpunten

1. De vraagzijde	68
1.1 Aansluitingsproblemen	68
1.2 Rekrutering van werknemers	69
2. Aanbodzijde	71
3. Alles op een rij	71

Hoofdstuk 8 / Arbeidsvoorwaarden, -verhoudingen en -omstandigheden

1. Arbeidsvoorwaarden	75
1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden	75
1.1.1 Type van contract	75
1.1.2 Beroepenclassificatie	76
1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden	77
1.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden	77
2. Arbeidsverhoudingen	78
2.1 Collectieve verhoudingen	78
2.2 Individuele verhoudingen	78

3. Arbeidsomstandigheden	79
4. Besluit	80
DEEL 3	83
Hoofdstuk 9 / Alles op een rij	85
BIJLAGE	93
BIBLIOGRAFIE	97

DEEL 1

HOOFDSTUK 1

DE KRIJTLIJNEN VAN HET ONDERZOEK

In dit eerste hoofdstuk wordt achtergrondinformatie gegeven bij de benadering die we volgden. Vooreerst staan we stil bij de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens geven we een woordje uitleg bij het conceptuele kader dat we hanteren. In de derde en laatste paragraaf vertalen we dit naar onze centrale onderzoeksvragen.

1. Aanleiding

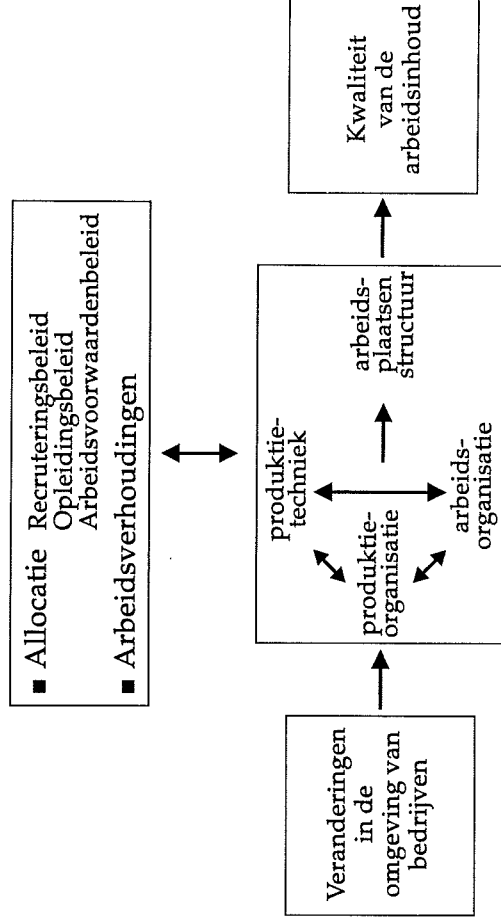
Dit onderzoek loopt in vijf deelsectoren van de metaalaanverwante sector, nl. elektriciteit (149/1), edele metalen (149/3), garages (112), koetswerk (149/2) en metaalhandel (149/4). Het is een opdracht van de vijf Paritaire Comités. Er wordt telkens een apart rapport opgemaakt zoals dit over de metaalhandel.

De aanleiding tot dit onderzoek is de vaststelling die door werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers gemaakt wordt dat er minder interesse is vanuit potentiële werknemers (schoolverlaters, zoekenden) om te werken in de deelsectoren; dat werknemers uit de sector wegtrekken; dat de kwalificaties in het bedrijfsleven veranderd zijn door de introductie van nieuwe technologieën en het gebruik van nieuwe materialen; dat er heel wat geïnvesteerd wordt in opleidingen zonder te weten of deze opleidingen beantwoorden aan de noden die werknemers/bedrijven ervaren; dat de bestaande beroepenclassificatie totaal verouderd is, enz.

Om de vraagstelling scherper te stellen werd aan het begin van het onderzoek een aantal bevoorrechte getuigen bevraagd. De drie onderzoekers die aan het project deelnemen hebben gesprekken gehad met de vertegenwoordigers van federaties, vakbonden en vormingsinstituten. Deze kennisgeving bracht aan het licht dat de verwachtingen van de onderscheiden opdrachtgevers niet steeds parallel lopen. Om aan de onderscheiden verwachtingen tegemoet te komen werd geopteerd voor een brede, diepgaande en integrale benadering.

2. Onderzoekskader

Tijdens de eerste fase van het onderzoek gaan we door middel van case-studies het veld benaderen. Het onderzoekskader dat daarbij gebruikt wordt, wordt voorgesteld in onderstaande figuur. Het model bestaat uit vier grote invalshoeken nl. veranderingen in de omgeving van bedrijven, het produktieconcept, de kwaliteit van jobs en de werkgelegenheidsrelatie. Een vijfde invalshoek - die niet opgenomen is in de figuur - is de bevraging van werknemers, deze komt aan bod in de laatste paragraaf.



Figuur 1.1 Het basismodel

Hierna verduidelijken we dit conceptuele kader. We besteden vooral aandacht aan de operationalisatie van elk van de begrippen en de methode om de informatie te verzamelen.

2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven

Het eerste element van het analysekader heeft betrekking op de omgeving waarin ondernemingen werken. Bedrijven werken niet geïsoleerd. Elementen vanuit de omgeving kunnen de prestatie van een individuele onderneming beïnvloeden. De centrale vraag is: kunnen bedrijven reageren op deze veranderingen, hoe doen ze dat en welke implicaties heeft dit? Een drietal factoren verduidelijken deze 'bedrijfsomgeving': het economische raamwerk, de arbeidsmarkt en het institutionele kader.

De term 'economisch raamwerk' verwijst naar drie facetten nl. de afzetmarkt, de afhankelijkheid van de leverancier en de concurrentie positie. Onder de noemer

afzetmarkt wordt geïntegreerd naar de belangrijkste klanten van de onderneming : wie zijn ze en welke producteisen stellen ze ? De afhankelijkheid van leveranciers wordt vertaald naar de afhankelijkheid die een bedrijf ervaart inzake technologieontwikkeling - en aankoop, produktverkoop - en aankoop, investeringsbeleid, grondstofaankoop en personeelsbeleid. De term concurrentie verwijst naar de aanwezigheid van concurrenten in binnen- en buitenland, de elementen die bepalend zijn voor de concurrentiepositie en de concurrentiestrategie van de onderneming.

Vervolgens wordt de arbeidsmarkt belicht. Er wordt gepeild naar de kwantitatieve (zijn er voldoende arbeidskrachten ?) en de kwalitatieve (beschikken zij over de vereiste kwalificaties ?) aansluiting. De vraag die hierop volgt is : hoe reageert een bedrijf op arbeidsmarktnelpunten ? Gaat men bij het rekruteren de lat lager leggen, organiseert men bijkomende opleidingen, ... m.a.w. welke oplossingsstrategie ontwikkelt een bedrijf ?

Tot slot, onder de noemer institutioneel kader wordt aandacht besteed aan de afgesloten CAO's (o.a. de ervaringen met de functieclassificatie) en de belangrijkste wijzigingen inzake milieu en andere wetgeving.

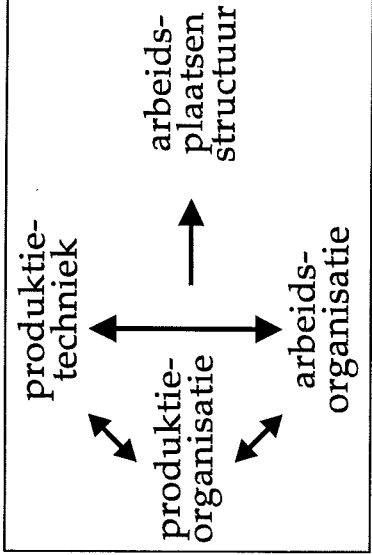
Deze informatie wordt aan de hand van een checklist bevraagd. De gesprekspartner is bij voorkeur de bedrijfsleider.

2.2 Produktieconcept

De term produktieconcept verwijst naar de technische en organisatorische vormgeving van het produktieproces. Om dit kader in de praktijk toe te passen wordt beroep gedaan op het socio-technisch begrippenkader. Hieraan worden drie begrippen ontleend nl. 'produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie'.

Elk bedrijf heeft een aantal systeemfuncties : men moet het werk uitvoeren, voorbereiden, organiseren en ondersteunen. De term 'produktieorganisatie' verwijst naar de wijze waarop deze systeemfuncties georganiseerd/gebundeld worden. De term 'produktietechniek' geeft een aanduiding van de technische middelen hulpmiddelen die worden ingezet. De vraag is in hoeverre deze technische middelen taken - die door een arbeidskracht gedaan kunnen worden - overnemen. De arbeidsorganisatie geeft een aanduiding van de niet-geautomatiseerde activiteiten die tot arbeidsplaatsen gebundeld worden.

De interactie tussen deze drie velden resulteert in een arbeidsplaatsenstructuur die bestaat uit een combinatie van taken (cfr. figuur 1.2). Op basis van deze arbeidsplaatsenstructuur kunnen we een beschrijving geven van de kwaliteit van jobs en de vereiste kwalificaties.



Figuur 1.2 Het produktieconcept

Welke informatie moeten we verzamelen om een uitspraak te doen over de structuur van de arbeiddeling? De term produktieorganisatie krijgt vorm door aandacht te besteden aan de verschillende stappen in het produktieproces, de afdelingen die onderscheiden worden, de samenwerking en communicatie tussen de onderscheiden afdelingen. Onder de noemer produktietechniek peilen we naar de aanwezigheid, de introductiewijze en de effecten van de aanwezige technologie. Het element arbeidsorganisatie wordt ontleend door aandacht te besteden aan de functies die onderscheiden worden, hun plaats in het produktieproces en in de hiërarchie.

Deze informatie wordt ook verzameld aan de hand van een checklist. Tijdens de gegevensverzameling wordt, rekening houdend met de grootte en de organisatie van het bedrijf, een beroep gedaan worden op verschillende gesprekspartners. Gedacht wordt aan de bedrijfsleider, afdelingsverantwoordelijke of ploegbaas.

2.3 Kwaliteit van jobs

Binnen het sociotechnisch gedachtegoed vertrekt men van de idee dat de opties die het bedrijf neemt op technisch en organisatorisch vlak (cfr. produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie) een rechtstreekse invloed hebben op de kwaliteit van jobs. M.a.w. de kwaliteit van functies verschilt naargelang het produktieconcept waarin ze zich bevinden. Verderbouwend op dit gedachten-goed kwam in Nederland WEBA (Welzijn bij de Arbeid) tot stand. WEBA is een onderzoeksmethodiek die toelaat bestaande arbeidssituaties te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's. Welzijn wordt gedefinieerd in termen van 'de afwezigheid van stressrisico's en de mogelijkheid tot leren'. Deze methode werd uitgewerkt in opdracht van de overheid om gestalte te geven aan het begrip welzijn, opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 3).

Waarom is de toepassing van deze methodiek nuttig? Door middel van deze toepassing krijgen we, rekening houdend met de organisatie van het bedrijf, een beeld over de aanwezigheid van welzijnsrisico's op het werk. Dit is vanuit werknemersperspectief uiteraard belangrijk, doch men mag ook de relevantie voor het bedrijf niet uit het oog verliezen. De kans dat men gedurende zijn hele leven een zelfde job(inhoud) waarneemt is klein. Vandaar is het belangrijk dat men tijdens de uitvoering van zijn functie voortdurend leert: een werkpost die dagelijks de mogelijkheid tot leren biedt, biedt meer garanties voor een flexibel arbeidspotentieel. Bovendien gaan we er vanuit dat een werknemer die niet geconfronteerd wordt met de beschreven welzijnsrisico's meer genoegdoening vindt in zijn werk, wat de motivatie vermoedelijk ten goede komt.

Om de welzijnsvragen te beantwoorden wordt informatie verzameld over de handelingen die men verricht en de middelen/materialen die men daarbij gebruikt. Dit verschaft ook een inzicht in de huidige functie-inhoud (dus vereiste kwalificaties).

De informatie voor dit welzijnsprofiel wordt verzameld via observatie van de betrokken werknemers. Deze observatie wordt waar nodig aangevuld met een kort vraaggesprek.

2.4 Werkgelegenheidsrelatie

Naast de beoordeling van de kwaliteit van jobs wordt aandacht besteed aan de zogenaamde 'werkgelegenheidsrelatie'. Deze invalshoek wordt ontleend aan de arbeidsprocesbenadering: 'hoe verzekert een werkgever zich van de inzet van zijn personeel?' Onder de noemer werkgelegenheidsrelatie wordt aandacht besteed aan de allocatiepolitiek en de arbeidsverhoudingen.

Allocatie verwijst naar de inzet van arbeidskrachten en de maatregelen die men daarvoor neemt. Meer bepaald gaat het om het rekruterings-, het opleidings- en het arbeidsvoorwaardenbeleid.

De uitwerking van deze dimensies gebeurt als volgt. Onder de titel rekruteringsbeleid wordt aandacht besteed aan de schoolse vorming die de voorkeur geniet, de rekruteringskanalen waarvan men gebruik maakt, de aanwezigheid van rekruteringsproblemen in het verleden en in de toekomst. Onder de noemer opleidingsbeleid peilen we naar de inscholing van nieuwe werknemers: de vorm waaronder dit gebeurt en de ervaring die men ermee heeft. Vervolgens worden de aanwezigheid van kwalificatieproblemen bevraagd. Aanvullend wordt geïnterformeerd naar bestaande oplossingsstrategieën b.v. inzake opleidingsbeleid: aard, leerinhouden, deelname, organisatie, evaluatie en nood aan opleidingen. Het arbeidsvoorwaardenbeleid valt uiteen in primaire (contract, loonvoorwaarden en toepassing functieclassificatie), secundaire (tijdstelsel) en tertiaire arbeidsvoorwaarden (promotiemogelijkheden, sociale voorzieningen).

Het tweede element van de werkgelegenheidsrelatie bevat de verhoudingen tussen werkgever en werknemer. De belangrijkste topics die bevraagd worden zijn : de aanwezigheid van (OR, CVG) en de verstandhouding met de vakbond in het bedrijf.

De gegevensverzameling rond beide onderwerpen gebeurt aan de hand van een checklist. De bedrijfsleider of personeelsverantwoordelijke worden hierover bevraagd.

2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden

Tot nu toe werd de informatie verzameld hetzij via een bevraging van de werkgever, hetzij via observatie. In dit het laatste luik laten we de werknemers aan het woord. Slechts een klein aantal werknemers is bevraagd : alleen de werknemers die we tijdens de functie-uitvoering observeerden. Deze werknemers kregen een schriftelijke vragenlijst waarin een 40-tal uitspraken opgenomen zijn. In deze vragenlijst werd gepeild naar hun opinie omtrent : de inhoud van het werk, de voorwaarden die men ontvangt (loonhoogte, tijdstelsel, promotiemogelijkheden, ...), de opleidingsmogelijkheden en/of -ervaringen en tot slot, de arbeidsomstandigheden waarin men werkt. Het ligt in de bedoeling om tijdens de survey een groter staal van werknemers te bevragen.

3. De onderzoeksvragen

Onder deze titel geven we een kort overzicht van de onderzoeksvragen die in dit deelrapport centraal staan. We verwijzen telkens naar het hoofdstuk waarin de onderzoeksvraag beantwoord wordt.

De eerste onderzoeksvraag focust in op de bedrijfsomgeving : de impact van het economische raamwerk op de organisatie van het bedrijf wordt belicht. Of nog : *'Hoe reageren bedrijven op veranderingen in hun omgeving en welke implicaties heeft dit ?'* We zoeken een antwoord op deze vraag in hoofdstuk 3.

In het vierde hoofdstuk wordt de technische en arbeidsorganisatorische vormgeving van de produktie besproken. Het is een antwoord op de vraag : *'welke stappen worden in de produktie onderscheiden, welke technische hulpmiddelen worden ingezet en hoe worden ze over functiehouders verdeeld ?'* De aandacht gaat uit naar verschillen tussen bedrijven. Aanvullend wordt nagegaan met welke nieuwe middelen, materialen en/of bewerkingswijzen men geconfronteerd worden. Er wordt een link gelegd tussen beide : *'wordt de uitvoering en organisatie van het werk beïnvloedt door de introductie van nieuwe middelen, materialen en bewerkingswijzen ?'*

Het resultaat van de technische en de arbeidsorganisatorische vormgeving vormt het vertrekpunt van de volgende analyse nl. de analyse van welzijnsrisico's.

Arbeidssituaties worden beoordeeld op de aanwezigheid van stressrisico's en leermogelijkheden. De analyse wordt gedaan aan de hand van de Webamethodiek (Projectgroep WEBA, 1989), het resultaat wordt voorgesteld in hoofdstuk 5.

In het daaropvolgende hoofdstuk besteden we aandacht aan het opleidingsaanbod. Eerst kijken we naar *de wijze waarop nieuwe werknemers hun kwalificaties verwerven en de ervaringen die men heeft met de bestaande 'inwerkingsvormen'*. Vervolgens brengen we het formele opleidingsaanbod in de kijker en zoeken we een antwoord op de vraag: *'van welk formeel opleidingsaanbod maakt men gebruik, welke ervaringen heeft men ermee en welke behoeften ziet men in de toekomst?'* Bij het afsluiten van het hoofdstuk wordt het belang van 'het leerpotentieel van arbeidsplaatsen' aangestipt. Hier komt de Webanalyse terug kort om de hoek kijken.

In het zevende hoofdstuk staat het item arbeidsmarktnelpunten centraal. Arbeidsmarktnelpunten verwijzen naar een discrepantie tussen vraag en aanbod. Deze beide perspectieven vinden we terug in onze centrale vragen: *'zijn er voldoende arbeidskrachten beschikbaar en kunnen ze optimaal in de produktie worden ingeschakeld?'* en nog *'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'*

In het achtste hoofdstuk komen drie aspecten aan bod nl. arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Eerst geven we een korte beschrijving van de *primaire (loon, contract), secundaire (arbeidsduur) en tertiaire (motiviemogelijkheden) arbeidsvoorwaarden*. Onder de titel arbeidsomstandigheden overlopen we de *belangrijkste veiligheids- en gezondheidsrisico's* die door de zaakvoerders gesignaleerd worden. Tot slot, kijken we naar *de aanwezigheid van de vakbond in de bezochte ondernemingen* en stellen we ons de vraag *'wat typeert de sociale relaties in de kleine ondernemingen?'*

HOOFDSTUK 2

VOORSTELLING VAN DE CASE-STUDIES

1. Kenmerken van de bezochte bedrijven

De cases werden geselecteerd op basis van het RSZ-bestand van de werkgevers die onder het Paritair Comité van de handel (149.4) vallen. Dit bestand dateert van 1992. Het bevat geen informatie over de activiteiten van de bedrijven en geeft alleen een aanduiding van de grootte. Bij de selectie hebben we getracht om een evenwichtige spreiding van de bedrijven volgens grootte te bekomen en we hebben ook geprobeerd om regionale concentratie te vermijden. De bedrijven werden telefonisch om medewerking verzocht.

Acht bedrijven hebben aan het onderzoek deelgenomen. Via de case-studies die in de sector werden uitgevoerd, hebben wij de mening van verschillende betrokkenen leren kennen, met name van de zaakvoerder, de personeelschef, het afdelingshoofd en de werknemers. Er werden verschillende onderzoeksmethodes gecombineerd : gestructureerd interview, observatie en schriftelijke vragenlijst. Het rapport geeft een overzicht van alle resultaten.

In de volgende tabel wordt een korte schets gegeven van de acht bedrijven die we hebben bezocht. Er wordt rekening gehouden met hun grootte, hun activiteit en het produkttype.

Tabel 2.1 Kenmerken van de bezochte bedrijven volgens grootte, activiteit en produkt

Case-studies	Grootte	Activiteit	Produkt
nr. 1	1 (1 bed, 1 arb.)	Handel	Ijzervaren
nr. 2	11 (9 bed, 2 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Ijzervaren
nr. 3	82 (33 bed, 49 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Staal
nr. 4	53 (10 bed, 43 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Stoelers
nr. 5	27 (0 bed, 27 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Fietzen
nr. 6	1 (0 bed, 1 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Kachels
nr. 7	2 (0 bed, 2 arb.)	Magazijnbeheer Handel	Schoorstenen
nr. 8	4,5 (0,5 bed, 4 arb.)	Magazijnbeheer Handel Montage Onderhoud Herstelling	Landbouwmachines
		Magazijnbeheer Handel Montage Onderhoud Herstelling	Landbouwmachines

Bron : bed. = bediende, arb. = arbeider

DEEL 2

HOOFDSTUK 3

ECONOMISCHE OMGEVING

Na de beknopte voorstelling van de bezochte bedrijven brengen we de economische omgeving ervan in kaart. Daarbij maken we een onderscheid tussen de afzetmarkt en de grondstofmarkt.

1. Kenmerken van de bezochte bedrijven

Bij het selecteren van de acht bedrijven hebben we rekening gehouden met de grootte die, zoals we verder zullen zien, een invloed kan hebben op de arbeidsorganisatie. Op basis van dit criterium hebben wij ons staal als volgt samengesteld : twee bedrijven die meer dan 50 maar minder dan 100 werknemers tellen (nrs. 3-4), één met meer dan 20 maar minder dan 50 werknemers (nr. 5), één met meer dan 10 maar minder dan 15 werknemers (nr. 2) en de overige die minder dan 5 werknemers in dienst hebben (nr. 1 en nrs. 6-8), waaronder twee bedrijven met slechts 1 werknemer (nr. 1 en nr. 6).

Vervolgens kunnen drie activiteiten worden onderscheiden : de handelsactiviteiten die de verkoop, de aankoop en eventueel het vervoer omvatten, de montage-activiteiten en de onderhouds- en herstellingsactiviteiten. Deze drie types van activiteiten sluiten elkaar niet noodzakelijk uit. Drie bedrijven uit ons staal leggen zich uitsluitend toe op handelsactiviteiten (nrs. 1-3), en voeren eventueel en in zeer beperkte mate ook herstellingsactiviteiten uit, drie bedrijven combineren handelsactiviteiten met montage-activiteiten (nrs. 4-6) en de laatste twee voeren alle drie de activiteiten uit (nrs. 7-8). We zullen verder nog zien dat het al dan niet integreren van deze activiteiten een invloed kan hebben op de arbeidsorganisatie en ook op de vereiste kwalificaties.

Tenslotte hebben deze activiteiten betrekking op zeer diverse produkten, wat gepaard gaat met een verschillende concurrentiepositie en een verschillend cliënteel. Wij hebben in ons staal twee metaalhandelbedrijven (nr. 1 en nr. 2). Zij kopen en verkopen produkten als schroeven, manuele en elektrische gereedschappen, sanitaire artikelen, huishoudapparaten, chemische produkten, etc. We treffen ook een bedrijf aan dat zich bezighoudt met de aankoop, de verkoop en het vervoer van staal (nr. 3). Twee van de geselecteerde bedrijven houden zich bezig

met de verkoop, de montage, het onderhoud en de herstelling van landbouwmachines en landbouwmaterieel (nr. 7 en nr. 8). De laatste drie bedrijven zijn actief op het vlak van de handel en de montage, respectievelijk van steigers (nr. 4), fietsen (nr. 5), kachels en schoorstenen (nr. 6).

2. Economische omgeving

Onder het hoofdstuk 'economische omgeving' hebben we, op basis van de informatie die we van onze gesprekspartners hebben gekregen, gegevens verzameld over de afzetmarkt en over de grondstofmarkt. In verband met de afzetmarkt vragen wij ons af welke de concurrentiepositie is van de bedrijven, hoe ze daarop reageren en welke de kenmerken zijn van het marktsegment. Onder de noemer 'grondstofmarkt' onderzoeken wij meer bepaald de aard van de relatie tussen deze bedrijven en de leveranciers met wie zij samenwerken. Daarbij gaan we ook na welke specifieke problemen in deze relatie opduiken.

2.1 Afzetmarkt

Door de afzetmarkt te onderzoeken, willen wij de concurrentiepositie van de bedrijven leren kennen, alsook hun concurrentiestrategieën en het marktsegment waarnaar zij zich richten.

2.1.1 Concurrentiepositie

Bij de vraag naar de concurrentiepositie van de bezochte bedrijven houden we er rekening mee dat deze positie mede wordt beïnvloed door het aangeboden product en/of de activiteit van het bedrijf.

In de eerste plaats hebben verscheidene bedrijven met elkaar gemeen dat zij relatief gestandaardiseerde producten verkopen. Wij denken hier aan de twee metaalhandelbedrijven, de staalhandel, de handel in steigers en de kachelhandel. De concurrentie zou bijzonder hevig zijn omdat er talrijke kleine en grote concurrenten zijn die allemaal min of meer hetzelfde product aanbieden. Er zijn immers weinig mogelijkheden tot productdiversificering. Eén van onze gesprekspartners vertelde ons dat deze bedrijven actief zijn in een markt van bijzonder deskundige kopers, waar de klant niet alleen eisen stelt wat de prijzen, maar ook wat de kwaliteit van de dienstlevering betreft.

In de tweede plaats zien veel bedrijven zich genoodzaakt om producten te verkopen die eveneens via andere distributienetten worden aangeboden tegen voorwaarden die niet altijd identiek of te evenaren zijn. Wij denken hierbij meer bepaald aan de metaalhandelbedrijven waarvan de producten ook worden aangeboden door grootwarenhuizen, doe-het-zelf-zaken en leveranciers (fabrikanten, vertegenwoordigers, groothandelaars). Bovendien vormt deze laatste groep een steeds belangrijker concurrentie omdat ze de keten fabrikant-vertegenwoordiger-

groothandelaar-kleinhandelaar-klant doorbreekt en zich rechtstreeks tot de klanten richt zonder de omweg van de kleinhandel te volgen.

Ten derde is de belangrijkste bron van concurrentie voor bedrijf nr. 5 - anders dan voor de overige bezochte bedrijven - buiten onze grenzen te vinden. De fietsen die in België worden verkocht, zijn immers voor helft ingevoerd en voor de helft van Belgische makelij. In tegenstelling tot het bedrijf van de case-study zouden de andere Belgische bedrijven die ook op deze markt actief zijn, zeer klein zijn en bovendien gespecialiseerd in een bepaald type van fietsen. Grootwarenhuizen worden overigens niet als concurrenten beschouwd, omdat het bedrijf in kwestie kwaliteitsprodukten wil aanbieden veeleer dan goedkope produkten.

Tenslotte is de concurrentie onder de bedrijven die landbouwmachines aanbieden hard en wordt ze steeds harder. Deze bedrijven worden immers geconfronteerd met een slinkende markt en met een relatief groot aantal concurrenten die vaak oneerlijke praktijken toepassen.

2.1.2 Strategieën

Met betrekking tot de concurrentiepositie kunnen vier soorten strategieën worden onderscheiden: prijzenconcurrentie, het min of meer uitdrukkelijk aanbieden van een kwaliteitservice, het diversifiëringsbeleid en het specialisatiebeleid. De keuze voor een van deze strategieën sluit de andere niet uit. Zo opteren de meeste bedrijven naast een beleid waarin de kwaliteit van de service primeert, ook voor één van de drie andere strategieën.

De verkoopactiviteit kan betrekking hebben op gestandaardiseerde produkten of op de produkten die via verschillende netten worden verspreid. De bedrijven sturen niet speciaal aan op een lage-prijzenpolitiek, hoewel zij zich moeten informeren over de elders toegepaste prijzen om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Het gaat hier meer bepaald om de bedrijven nrs. 1-4.

Terwijl ze ook op het vlak van de prijzen willen blijven concurreren, kiezen drie van deze bedrijven (nrs. 1-3) tegelijk voor een beleid dat kwaliteitservice vooropstelt (hoeveelheden afgestemd op de behoeften, aangepast advies, snelle leveringen, keuze en aanbod van kwaliteitsprodukten, ...) en dat zo hun cliënteel tevreden kan stellen. Bedrijf nr. 5 bekommert zich daarentegen niet zozeer om de prijs, maar wil een kwaliteitsprodukt aanbieden en via deze weg de klantentevredenheid garanderen. Bovendien is bedrijf nr. 5 in vergelijking met de invoerders flexibel in de zin dat het snel aan de regionale behoeften kan tegemoetkomen.

De diversifiëringsstrategie krijgt voorrang in bedrijf nr. 6. Zo heeft de zaakvoerder besloten om behalve kachels, in grote mate een standaardprodukt, ook schoorstenen te produceren. Daarnaast blijft het voor hem belangrijk om tegelijk een standingvol produkt en een kwaliteitservice aan te bieden. Bovendien wijzen we erop dat dit bedrijf wel een mondeling exclusiviteitscontract heeft voor de verdeling van dit merk in de streek, maar dat de concurrentie niettemin hard blijft omdat de cliënteel van dit marktsegment mobiel is.

Om het hoofd te kunnen bieden aan het probleem van de slinkende markt opteren beide bedrijven uit de sector van de landbouwmachines voor specialisatie. Door een specifiek product te verkopen, hopen ze een relatief belangrijk deel van de markt te kunnen inpalmen. Zo heeft bedrijf nr. 7 zich gespecialiseerd in zaaimachines en bedrijf nr. 8 in sproeimachines. Naast deze gespecialiseerde producten blijven ze echter toch een breed assortiment van materieel aanbieden.

We dienen er ook op te wijzen dat de bedrijven afhankelijk van hun activiteiten aan verschillende strategieën de voorkeur kunnen geven. Zo hebben wij, bijvoorbeeld, kunnen vaststellen dat bedrijven uit de sector van de landbouwmachines wat de verkoop betreft, hebben gekozen voor een specialisatiebeleid. Voor bedrijven die zich toeleggen op onderhouds- en herstellingswerkzaamheden daarentegen bestaat de aangewezen strategie erin kwaliteitsservice te leveren en de klant op het voorplan te stellen. Een maximale beschikbaarheid en snel inspelen op de vraag van de klanten zijn noodzakelijk, wat een uitgebreide voorraad veronderstelt. Om te kunnen concurreren op het vlak van de montage-activiteiten bestaat de strategie erin kwaliteitsproducten te vervaardigen.

2.1.3 Marktsegment

Het marktsegment waarop de bedrijven uit ons staal zich richten, vertoont nogal wat verschillen omdat de aangeboden producten en/of de uitgeoefende activiteiten dit marktsegment gedeeltelijk afbakenen. Zo is het moeilijk om uitgaande van ons staal een algemeen beeld te geven van het marktsegment dat met de sector of de deelsectoren ervan overeenstemt. Ter informatie: het cliënteel van de twee bezochte metaalhandelbedrijven (nr. 1 en nr. 2) bestaat enerzijds uit bedrijven of ondernemers en anderzijds uit privé-personen. Het cliënteel van beide bedrijven in de staalhandel (staal als dusdanig (nr. 3) en steigers (nr. 4)) bestaat uitsluitend uit bouwondernemingen. Bedrijf nr. 6 richt zich exclusief tot privé-personen, terwijl bedrijf nr. 5 zijn fietsen uitsluitend verkoopt via professionele fietsenwinkels en de grootwarenhuizen als afnemer links laat liggen. Tenslotte richten beide bedrijven van landbouwmachines zich zowel tot landbouwers als tot landbouwondernemingen.

2.2 Grondstofmarkt

Om een overzicht te kunnen geven van de grondstofmarkt zoals de bezochte bedrijven die definiëren, hebben wij de volgende vragen gesteld: 'welke zijn de grondstoffen, wie zijn de leveranciers, wat is de relatie tussen de leveranciers en de bezochte bedrijven en welke bijzondere problemen doen er zich in deze relatie voor?'

2.2.1 Grondstoffen

Het spreekt vanzelf dat de grondstoffen die nodig zijn om een bepaalde handelsactiviteit te kunnen uitoefenen niet voor elk bedrijf dezelfde zijn. Ze zijn immers afhankelijk van het (de) verkochte produkt(en). In dit opzicht kunnen de bedrijven van elkaar worden onderscheiden op grond van het soort produkt dat ze verkopen.

In zeven bedrijven heeft de handelsactiviteit uitsluitend (nr. 1 tot nr. 3) of gedeeltelijk (nr. 6 tot nr. 8) betrekking op *afgewerkte produkten*. Met andere woorden, de produkten die bij verschillende leveranciers worden gekocht, worden door de bedrijven als dusdanig verkocht en eventueel vervoerd. Er wordt een min of meer uitgebreid assortiment aangeboden. Deze produkten ondergaan meestal geen bewerkingen. We wijzen in dit verband wel even op de uitzondering die wordt gevormd door bedrijf nr. 4, waar stalen buizen worden gezaagd, of door bedrijf nr. 3 dat de steigers verft.

Vier bedrijven verkopen naast afgewerkte produkten ook *produkten die in het bedrijf zelf worden vervaardigd of gemonteerd* (nr. 4 tot nr. 8). De onderdelen die nodig zijn voor de fabricage worden bij geschikte leveranciers gekocht. We wijzen hierbij op twee bijzondere gevallen. Enerzijds zijn er de bedrijven van landbouwmachines die om economische redenen in de mate van het mogelijke alle nodige onderdelen voor de fabricage zelf bewerken, en anderzijds het bedrijf nr. 4 dat zelden nieuw materieel nodig heeft omdat het geen steigers verkoopt, maar deze alleen monteert en verhuurt.

2.2.2 Wie zijn de leveranciers ?

In de bedrijven die tot de sector van de metaalhandel behoren, kunnen we vier soorten leveranciers onderscheiden : de fabrikanten, de vertegenwoordigers of invoerders die zorgen voor de distributie van het merk van de fabrikanten, de groothandelaars en tenslotte het wat aparte geval van de aankoopvereniging. De bedrijven kunnen natuurlijk een beroep doen op verschillende types van leveranciers en die keuze kan afhangen van de activiteit of van het produkt. De vier types van leveranciers en de bedrijven uit de sector van de metaalhandel kunnen worden beschouwd als de schakels van een distributieketen waarin één of meer van deze schakels kunnen ontbreken. Bovendien is het onderscheid tussen een groothandelaar en een fabrikant niet altijd duidelijk waardoor een zogenaamde mengvorm ontstaat. Zo zou een van de huidige tendenzen de diversifiëring van de leveranciers zijn die de activiteiten van fabrikant en groothandelaar met elkaar combineren. We wijzen hier nog op een andere tendens, namelijk het verdwijnen van de schakel 'kleinhandel' uit de keten fabrikant-groothandelaar-eindgebruiker (cfr. punt 2.1.1 van dit hoofdstuk).

Onder de leveranciers van de acht bedrijven uit ons staal vinden we *fabrikanten of markervertegenwoordigers* met wie de handelsrelatie min of meer formeel is.

Voor twee bedrijven (nr. 3 en nr. 4) behoort de voornaamste leverancier tot een groep van bedrijven waar ook het betrokken bedrijf zelf lid van is. Voor de bedrijven van landbouwmachines is de relatie met de vertegenwoordiger of de invoerder eveneens formeel. Wij vinden hier hetzelfde type van contract als tussen een garage/dealer en een invoerder.

In de laatste vier bedrijven bestaat er geen enkel bijzonder contract met de fabrikanten of vertegenwoordigers met wie zij samenwerken. Een mondeling exclusiviteitscontract voor een bepaalde streek vormt voor bedrijf nr. 6 wel een basis voor samenwerking met de leveranciers. In het geval van de twee metaal-handelbedrijven treffen wij in plaats van een exclusiviteitscontract een intentiecontract aan dat de prijs bepaalt op basis van het verwachte verkoopvolume. Wanneer dit volume niet wordt gehaald, wordt de prijsovereenkomst herzien.

Twee bedrijven bevoorraden zich niet alleen bij fabrikanten maar ook bij *groot-handelaars*. De gesprekspartner van bedrijf nr. 1 verkiest een samenwerking met deze laatsten, omdat dit hem de mogelijkheid biedt kleinere hoeveelheden te bestellen. We wijzen er ook op dat bedrijf nr. 2 minder vaak bij groothandelaars koopt sinds het lid is van een aankoopvereniging, waar de aankoopvoorwaarden gunstiger zijn.

Tenslotte werkt bedrijf nr. 2 behalve met fabrikanten, vertegenwoordigers of groothandelaars ook samen met een *aankoopvereniging*¹. Dank zij deze samenwerking kunnen produkten tegen een lagere prijs worden aangekocht en kan eventueel worden geprofiteerd van de commerciële ervaring van de andere bedrijven die lid zijn. Bovendien verzorgt de centrale de publiciteit en verspreidt ze ook produkten onder een eigen merknaam.

2.2.3 Aantal leveranciers

Het aantal leveranciers op wie een beroep wordt gedaan, verschilt zeer sterk van bedrijf tot bedrijf. Soms is er maar één enkele leverancier, maar dit aantal kan oplopen tot 400 voor één bedrijf.

Waarom zoveel? De produktdiversifiëring en de grote prijsverschillen tussen de leveranciers maken het in vele gevallen noodzakelijk om met een groot aantal leveranciers te werken. Aan de andere kant vereisen bepaalde gespecialiseerde produkten dat met één of andere leverancier wordt samengewerkt die een monopoliepositie of quasi-monopoliepositie bekleedt. Daardoor kunnen de bedrijven moeilijkheden ondervinden niet alleen om over de prijzen, maar ook om over de servicekwaliteit te onderhandelen. We zullen verder zien dat dit groot aantal leveranciers tevens een - althans gedeeltelijk - antwoord kan vormen op het probleem van de vrij lange leveringstermijnen.

¹ 60% van de aankoop gebeurt via de aankoopvereniging, de overige 40% gebeurt via fabrikanten of agenten.

Niet alle bedrijven hoeven met zoveel leveranciers samen te werken. Bedrijven nr. 3 en nr. 4 bestellen voornamelijk bij de bedrijven van hun groep. Bedrijf nr. 6, dat drie merken aanbiedt, werkt samen met de respectievelijke vertegenwoordigers, over wie onze gesprekspartner zeer tevreden is. Voor de bouw van de eigenlijke schoorstenen is de aard van de te bestellen grondstoffen (bijvoorbeeld steen, marmer, staalplaat) vrij bepalend voor de keuze van de leveranciers. Tenslotte, de twee bedrijven van landbouwmachines zijn concessiehouders respectievelijk van één enkel merk (nr. 7) en van een merk voor elk soort van materieel dat wordt verkocht (nr. 8). Twee of zelfs verschillende merken per produkt of landbouwmachine vertegenwoordigen zou onmogelijk zijn, aangezien daarvoor een te grote voorraad onderdelen zou moeten worden aangelegd (en de investering die daarmee gepaard gaat dus te hoog zou oplopen).

2.2.4 Voorraadbeheer

Wat het beheer van de voorraad afgewerkte produkten betreft, met andere woorden van de produkten die niet door het betrokken bedrijf worden vervaardigd, van de onderdelen die nodig zijn voor de montage of van de noodzakelijke vervangstukken voor het onderhoud en de herstelling, doen er zich twee situaties voor. Wij zullen zien hoe het produkt, het marktsegment en de leveranciers hierop een invloed kunnen uitoefenen.

In de eerste situatie wordt vóór de verkoop, de montage of het onderhoud en de herstelling een voorraad artikelen opgeslagen, waarvan de hoeveelheid door het bedrijf wordt bepaald. Nieuwe bestellingen worden geplaatst naargelang deze artikelen worden gebruikt of verkocht. Gezien het specifiek karakter van sommige van de vervaardigde produkten (bijvoorbeeld van schoorstenen) worden de onderdelen soms pas besteld nadat de klant het bestek heeft aanvaard.

De omvang van de voorraad kan ook verschillen naargelang het bedrijf. Zo heeft bedrijf nr. 6 geopteerd voor een minimumvoorraad, wat mogelijk wordt gemaakt door het systeem van wekelijkse leveringen dat door de leveranciers wordt aangeboden. Voor de bedrijven van landbouwmachines is de situatie totaal anders. Alhoewel de invoerders van landbouwmachines aan hun dealers geen verplichtingen opleggen betreffende de samenstelling van de voorraad, zijn de bedrijven door het marktsegment waarop ze zich richten toch verplicht om over een aanzienlijke voorraad vervangstukken (bestemd voor de verkoop, het onderhoud of de herstelling) te beschikken. De omvang van die voorraad wordt bepaald door de grote verscheidenheid van het materieel en de vervangstukken.

Wanneer een produktassortiment wordt uitgebreid en/of wanneer een bedrijf snel op de vraag van de cliënteel wil kunnen inspelen, kan de voorraad aanzienlijke omvang aannemen en van het bedrijf een belangrijke investering vereisen. Behalve de investering brengt dit systeem vaak ook nog kosten met zich mee wanneer deze vervangstukken niet worden gebruikt. Dit is het geval in bedrijven van landbouwmachines waar de lange levensduur van sommige produkten

(bijvoorbeeld van een tractor) en de seizoensgebondenheid impliceren dat soms vervangstukken in voorraad dienen te zijn die soms zeer weinig of haast niet worden gevraagd.

De tweede situatie is die waarin de artikelen niet vooraf worden opgeslagen. Deze situatie treffen we aan in de bedrijven van landbouwmachines als het om de verkoop van landbouwmaterieel gaat. De diversiteit van de landbouwmachines en de kosten of investeringen die dit zou veronderstellen, maken het onmogelijk om deze machines zelf aan te kopen vooraleer ze zijn verkocht. De verkoop gebeurt hier dus 'per catalogus'.

2.2.5 Bijzondere problemen

In deze paragraaf schenken wij aandacht aan de problemen met leveranciers die de bezochte bedrijven ons signaleerden. Enerzijds bekijken we hoe de kwaliteit van de dienstlevering van de leveranciers een weerslag kan hebben op die van de klanten-bedrijven. Anderzijds zullen wij onderzoeken hoe de leveranciers het voorraadbeheer kunnen beïnvloeden.

a) Leveren van kwaliteitsservice

We hebben eerder al gezien dat verscheidene van de bezochte bedrijven, om tegen de meestal zeer harde concurrentie op te kunnen, de nadruk leggen op een kwaliteitsservice. Deze keuze brengt een drietal problemen met zich mee, aangezien de bedrijven gedeeltelijk afhankelijk zijn van de kwaliteitsservice van hun leveranciers.

Twee bedrijven (nr. 1 en nr. 2) hebben klachten over de lange leveringstermijnen. Alhoewel het voorkomt dat dringende bestellingen de dag zelf of 's anderendaags worden geleverd, moeten ze er soms ook verscheidene weken op wachten. Bedrijf nr. 2, bijvoorbeeld, schat het aantal bestellingen met lange leveringstermijnen op 15%. Men kan deze situatie oplossen door samen te werken met verschillende leveranciers die eenzelfde produkt aanbieden. Anderzijds is het wel zo dat de zes andere bedrijven geen problemen met de leveringstermijnen hebben aangehaald.

Drie bedrijven (nr. 1, nr. 2 en nr. 3) hebben aangegeven dat er fouten worden gemaakt bij de uitvoering van de bestellingen, die zowel betrekking kunnen hebben op de aard, de hoeveelheid als de prijs van de geleverde artikelen. Dit betekent dat de leveringen nauwgezet moeten worden gecontroleerd, wat tijd kost. In geval van vergissingen blijven deze goederen soms lang liggen vooraleer de leverancier ze weer komt ophalen, wat dan weer vereist dat men over de nodige opslagruimte beschikt.

Tot slot vermelden we nog het probleem dat herstellingen onder waarborg, die door het bedrijf worden uitgevoerd, soms lang aanslepen zodat een wisseloplossing moet worden gezocht om de klant tevreden te stellen.

b) Voorraadbeheer en vervangstukken

De verantwoordelijken van de bedrijven nr. 1, nr. 2 en nr. 5 leggen de nadruk op het feit dat er communicatieproblemen bestaan met hun leverancier(s). Dit bemoeilijkt niet alleen de werkplanning - zoals wij in het volgende hoofdstuk zullen zien - maar brengt ook het voorraadbeheer volgens het 'just in time'-principe in het gedrang. Zo geven de betrokken bedrijfsleiders toe dat ze zeer vaak niet weten op welk uur, of zelfs op welke datum een levering zal worden uitgevoerd, hoeveel of wat er precies zal worden geleverd, etc.

3. Besluit

Volgens de bezochte bedrijven wordt de concurrentiepositie vooral bepaald door de eigenschappen van het produkt (standaardisatie, diversifiëingsmoeilijkheden), het aantal distributienetten waarmee ze in concurrentie treden en/of het slinkend marktsegment. Er kunnen vier soorten strategieën worden onderscheiden om op deze situatie te reageren : prijsconcurrentie, kwaliteitsservice, diversifiëring en specialisatie. Aangezien deze strategieën elkaar doorgaans niet uitsluiten, opteren de meeste bedrijven voor meerdere van deze strategieën, die ze soms aan de activiteiten aanpassen (handel, montage, onderhoud of herstelling).

De aanschaffing van afgewerkte produkten of van de nodige onderdelen voor de montage en het onderhoud/het herstel verloopt via fabrikanten, agenten, groothandelaars of aankoopverenigingen. Groothandelaars bieden - aldus de betrokkenen - vooral een grotere flexibiiteit, terwijl aankoopverenigingen goede voorwaarden aanbieden. Het produkt (assortiment, specifieke eigenschappen,...), het prijzenbeleid van de leveranciers, de structuur van het bedrijf, etc. ... kunnen ertoe leiden dat met een redelijk groot aantal leveranciers wordt samengewerkt. Door de monopoliepositie van sommige leveranciers bevinden de bedrijven zich niet altijd in een voldoende sterke positie om over de voorwaarden te onderhandelen. Drie bedrijven hebben kritiek op de kwaliteitsservice van verschillende leveranciers.

HOOFDSTUK 4

HET PRODUKTIECONCEPT

In dit hoofdstuk stellen we eerst het produktieconcept voor d.w.z. de produktieorganisatie, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie. Vervolgens geven we een overzicht van de problemen die bij de arbeidsplanning kunnen opduiken. Tenslotte bekijken we in welke mate technologische en produktinnovaties de kwalificaties van de werknemers kunnen beïnvloeden.

1. Technische en organisatorische omgeving

In deze paragraaf behandelen we het produktieconcept, met andere woorden, de technische en organisatorische omgeving. We zoeken een antwoord op de vraag: 'welke stappen worden er bij de produktie doorlopen, welke technische hulpmiddelen worden daarvoor ingezet en hoe worden de taken tussen de verschillende functies verdeeld?'

1.1 Produktieorganisatie

Voor de activiteiten van de sector metaalhandel kunnen drie takenpakketten worden onderscheiden, die wij aanduiden met de termen handel, montage en onderhoud en/of herstelling.

De eerste takenbundel bestaat uit de drie uitvoerende activiteiten die betrekking hebben op de **handel**, namelijk de aankoop, de verkoop en/of de verhuur en het vervoer van het materieel tot bij de klant.

De *aankoop* behelst onder andere de opstelling van een bestelbon voor goederen die naar de leverancier worden gestuurd. Dit kan telefonisch of per fax gebeuren. Deze commerciële verrichting wordt afgesloten met de betaling van de factuur.

Ook de *verkoop* van het materiaal verloopt in verschillende stappen. De gevraagde goederen moeten ter beschikking van de klant worden gesteld en eventueel wordt met de klanten een technisch of commercieel gesprek gevoerd. Wanneer de verkoop wordt afgesloten, worden de gegevens van het produkt gedeeld en kan de betaling worden uitgevoerd.

Het *vervoer* omvat uiteraard de levering van het gekochte of bestelde materiaal.

Onder **montage** verstaan wij de activiteit waarbij de onderdelen van een min of meer complex voorwerp worden geassembleerd zodat het in gebruik kan worden genomen en functioneert. Het is mogelijk dat de vereiste onderdelen daartoe moeten worden ver- of bewerkt (bijvoorbeeld geschuurd, geverfd). In de betrokken bedrijven heeft de montage betrekking op verschillende produkten, met name fietsen, landbouwmachines (bewerking en constructie), schoorstenen (fabricage) en steigers.

Tenslotte vinden wij in de sector metaalhandel nog de **onderhouds- en/of herstellings**activiteiten. In ons staal komen deze activiteiten uitsluitend voor in de bedrijven van landbouwmachines.

Enerzijds omvat het *onderhoud* de controle en indien nodig de vervanging van bepaalde elementen. Bij deze activiteit denken we aan tractoren, die net als personenwagens regelmatig een onderhoudsbeurt moeten krijgen.

Anderzijds houdt de *herstelling* in dat er een juiste diagnose wordt gesteld en dat de herstelling effectief wordt uitgevoerd. Algemeen gesproken kan deze herstelling van hydraulische, mechanische, elektrische of elektronische aard zijn.

De situatie van de bezochte bedrijven met betrekking tot deze drie groepen van activiteiten wordt in tabel 4.1 weergegeven. Zoals te verwachten, zijn alle bedrijven op commercieel vlak actief. Maar terwijl bepaalde bedrijven zich uitsluitend daarop toeleggen, hebben andere hun activiteiten gediversifieerd. Drie bedrijven (nrs. 1-3) beperken zich hoofdzakelijk tot commerciële activiteiten¹. Vervolgens zijn er drie bedrijven (nrs. 4-6) die zich niet alleen op commerciële activiteiten maar ook op montage toeleggen. Tenslotte beperken de laatste twee bedrijven (nr. 7 en nr. 8) zich niet tot montage, maar voeren ook onderhoud en herstellingen (van landbouwmachines) uit.

¹ Twee daarvan (nr. 1 en nr. 2) voeren ook herstellingen uit. Toch staat deze activiteit op de tweede plaats wanneer men kijkt naar de tijd die eraan wordt besteed. Bovendien worden de herstellingen in bedrijf nr. 1 door de zaakvoerder uitgevoerd. Daarom zullen wij in het vervolg van onze uiteenzetting deze twee bedrijven beschouwen als bedrijven die alleen op commercieel vlak actief zijn.

Tabel 4.1 Activiteiten van de bezochte bedrijven

Bedrijf	Activiteiten							
	nr. 1	nr. 2	nr. 3	nr. 4	nr. 5	nr. 6	nr. 7	nr. 8
Handel	*	*	*	*	*	*	*	*
	- aankoop	- verkoop	- verkoop	- verkoop	- verkoop	- verkoop	- verkoop	- verkoop
	- vervoer	- vervoer	- vervoer	- vervoer	- vervoer	- vervoer	- vervoer	- vervoer
	Montage							
	Onderhoud en herstelling							
Magazijnbeheer	- onderhoud	*	*	*	*	*	*	*
	- herstelling	*	*	*	*	*	*	*

De hierboven beschreven activiteiten - of het nu gaat om handel, montage of onderhoud/herstel - komen overeen met het uitvoerend gedeelte van de produktie. Daarnaast moet de produktie ook nog worden voorbereid, ondersteund en georganiseerd.

Opdat de produktie zou kunnen worden uitgevoerd, zijn een aantal voorafgaande maatregelen noodzakelijk. Er moet onder meer een selectie worden gemaakt van de leveranciers met wie het bedrijf besluit samen te werken: dit gebeurt op basis van een studie en/of van een vergelijking van de aangeboden prijzen, de leveringstermijnen, de kwaliteit van de service, Het materiaal en de middelen die nodig zijn voor elk van de activiteiten moeten worden besteld. Het onthaal van de klanten moet worden verzorgd.

Nadat deze voorbereidende maatregelen zijn getroffen, moet de uitvoering van de verschillende activiteiten ook worden georganiseerd en gepland. Zo dient onder andere te worden bepaald wat moet worden gerealiseerd (welke hoeveelheid, binnen welke termijn, ...) en op welke manier (volgens welke werkwijze, met welke middelen, ...).

Wil men de uitvoering vlot laten verlopen, dan moet de produktie ook worden ondersteund. De ondersteunende activiteiten omvatten het onderhoud of het herstel van middelen/materiaal, het personeelsbeheer, het uitvoeren van de kwaliteitscontrole van het geleverde werk, het zoeken van oplossingen voor problemen. Verder vormt het **magazijnbeheer** voor de bedrijven een belangrijke ondersteunende activiteit. Dat gebeurt in verschillende stappen. De goederen moeten worden geladen/gelost, naar de juiste plaats vervoerd, uit de verpakking genomen. Er moet worden gecontroleerd of de hoeveelheid, de kwaliteit en de prijs van de geleverde goederen overeenstemmen met de bestelbon. Ze moeten worden geëtiketteerd en gerangschikt. Kortom, het voorraadbeheer moet worden uitgevoerd telkens wanneer goederen binnenkomen of het magazijn verlaten.

Het is ook belangrijk te weten hoe de verschillende activiteiten worden georganiseerd en gegroepeerd. In dit verband lijkt de organisatie van de uitvoering gedeeltelijk te worden bepaald door de grootte van het bedrijf en door het produkt. Er worden drie situaties en twee types van afdelingen onderscheiden naar gelang ze de uitvoering van één of meer activiteiten verzorgen ².

Soms worden alle activiteiten aan één enkele afdeling of produktiegroep gedelegeerd. Deze situatie komt voor in één bedrijf (case-study nr. 1), waar de aankoop, de verkoop en het magazijnbeheer aan één produktiegroep worden toevertrouwd.

In andere gevallen wordt elke activiteit aan een afzonderlijke produktieafdeling of -groep toevertrouwd. Dit is in drie bedrijven (case-studies nr. 2, nr. 3, nr. 4) het geval. Een administratieve, commerciële, vervoer- en/of montage-afdeling houdt

² Verder zullen we zien dat dit een invloed kan hebben op de functies die in de bezochte bedrijven worden aangetroffen.

zich respectievelijk bezig met de aankoop, de verkoop of de verhuur, het vervoer en/of de montage van materiaal. In deze bedrijven vormt het magazijn eveneens een afzonderlijke produktiegroep, los van de andere afdelingen.

De derde situatie is, wat men zou kunnen noemen, een compromis ten opzichte van de twee vorige situaties, met enerzijds produktiegroepen die zorgen voor de uitvoering van verscheidene activiteiten, en anderzijds produktiegroepen die slechts één activiteit verzorgen. Dit is het geval in vier bedrijven (case-studies nr. 5, nr. 6, nr. 7 en nr. 8). De bedrijven nr. 6, nr. 7 en nr. 8 laten de aankoop- en verkoopactiviteit en het magazijnbeheer over aan één enkele produktiegroep en delegeren de montageactiviteit en indien nodig het onderhoud en de herstelling aan een andere afdeling. Bedrijf nr. 5 daarentegen vertrouwt de aankoop, het vervoer en de montage³ toe aan drie verschillende afdelingen, maar laat de verkoopactiviteit en het magazijnbeheer uitvoeren door één enkele afdeling. Wat de activiteit van het magazijnbeheer betreft, combineert één enkele afdeling de ondersteunende activiteit van het magazijnbeheer met alle commerciële activiteiten (case-studies nrs. 6 tot 8) of met de uitvoerende activiteiten van de verkoop (case-studie nr. 5).

Tabel 4.2 Produktiegroepen binnen de verschillende bezochte bedrijven

ACTIVITEITEN	Ondemeringen							
	n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8
Magazijnbeheer	*	*	*	*	*	*	*	*
Aankoop	*	*	*	*	*	*	*	*
Verkoop	*	*	*	*	*	*	*	*
Transport			*	*	*			
Montage				*	*	*	*	*
Onderhoud							*	*
Herstellingen							*	*

3 In werkelijkheid is er daarnaast ook nog een afdeling lassen en verven.

1.2 Produktietechniek

Voor de produktietechniek luidt de vraag: 'welke middelen worden ingezet om de activiteiten binnen de metaalhandelbedrijven uit te voeren?' Aansluitend bij de verschillende activiteiten die in het vorige punt werden aangehaald, geven we hier een overzicht dat gezinszins aanspraak maakt op volledigheid.

De **handelsactiviteit** en meer bepaald de *aankoop* en *verkoop* van goederen, gebeurt in veel bedrijven met behulp van een computersysteem. Het *vervoer* van de goederen naar de klanten vereist een wagonpark van vrachtwagens of bestelwagens.

Vooraleer wordt overgegaan tot de montage, het onderhoud of het herstel moeten sommige onderdelen vooraf worden be- of verwerkt. Bij de verwerking denken we onder andere aan het verven van de onderdelen. Dit gebeurt in drie bedrijven (case-studies nr. 2, nr. 5 en nr. 8). De technieken die hiervoor worden gebruikt, zijn vooral de traditionele spuitpistolen. In één van de bedrijven (case-studie nr. 5) wordt gebruik gemaakt van een volautomatische spuitcabine. In dit bedrijf worden onderdelen, vooraleer ze geleverd worden, eerst geschuurd door middel van een zandstraalmachine. Verder beschikken de betrokken afdelingen over verscheidende werktuigen waaronder mechanische zagen, freesmachines, lasapparaten, draaibanken aan ...

Voor de montage, het onderhoud en het herstel is een reeks traditionele werktuigen vereist (verschillende soorten sleutels, schroevendraaiers, hamers, los-schroefmachine met perslucht, ...). Voor de bedrijven van landbouwmachines (nr. 7 en nr. 8) dienen twee opmerkingen te worden gemaakt. Enerzijds is de werkplaats doorgaans uitgerust met een systeem van bovenloopkranen dat nodig is om zware lasten op te tillen en ze op de gewenste plaats neer te zetten. Anderzijds worden sommige apparaten steeds verder geperfectioneerd. Dit is het geval voor het materiaal voor zuivelbedrijven en voor elektronisch gestuurde sproeimachines. Bij de uitvoering van elektronische herstellingen wordt net als in de garagesector diagnose- en testapparatuur gebruikt. Eén van de twee bedrijven van ons staal (case-study nr. 9) beschikt over dergelijke apparatuur, terwijl het andere bedrijf die toestellen leent van een collega of een beroep doet op een technicus die een diagnose komt stellen.

Om de goederen **in ontvangst te nemen en ze op te slaan** heeft men meestal verschillende soorten van rollend materiaal nodig. Volgens de bedrijven gebeuren het laden/lossen en het goederentransport met behulp van steekwagentjes, clarks, pallets, vorkheftrucks, bovenloopkranen, hijskranen, ... Het **voorraadbeheer** is meestal geautomatiseerd.

1.3 Arbeidsorganisatie

Wat de arbeidsorganisatie betreft luiden de vragen: 'hoe wordt het werk verdeeld, welke functies bestaan er en uit welke taken bestaan ze?' In deze paragraaf bespreken we in het bijzonder de functie van magazijnier die op verschillende

manieren kan worden ingevuld. Ook zullen wij ons buigen over de arbeidsorganisatie zoals we die terugvinden in de produktiegroep 'montage van fietsen' en in de groep 'montage, onderhoud en herstel van landbouwmachines'.

Hebben de drie vormen van produktieorganisatie die in punt 11 van dit hoofdstuk werden aangehaald een invloed op de inhoud van de functies?

1.3.1 Uitvoering

a) Magazijnier

De functie van magazijnier vinden we terug in vijf bedrijven (case-studies nr. 1 tot nr. 5), in de drie andere bedrijven (nr. 6 tot nr. 8) neemt de zaakvoerder het magazijnbeheer voor zijn rekening.

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de taken die in de betrokken bedrijven (nr. 1 tot nr. 5) door de magazijnier, of desgevallend door de hoofdmagazijnier, worden uitgevoerd. We stellen vast dat de term magazijnier gebruikt wordt voor functies waarvan de inhoud sterk verschilt. Of een taak al dan niet tot de functie van magazijnier behoort, hangt af van de grootte van het bedrijf, van het produkt en van de produktieorganisatie.

Wat de uitvoering betreft kunnen drie groepen van taken worden onderscheiden. De eerste groep heeft betrekking op de goederenbehandeling, de tweede op het goederenbeheer, waartoe ook de administratieve taken behoren, en de derde op de goederenverkoop. De vraag is uit welke taken de functie van magazijnier bestaat en met welke takengroep ze overeenstemt.

Tabel 4.3 Inhoud van de functie van magazijnier in de bezochte bedrijven

TAKEN

Goederenbehandeling

- Uitladen van goederen
- Opstapelen, rangschikken van goederen
- Uitladen / uitpakken van goederen
- Verplaatsen van goederen
- Uitsorteren van goederen
- Klaarzetten i.f.v. bestelbon
- Materiaal bewerken
- Goederen etiketteren
- Kleine reparaties uitvoeren

Goederenbeheer

- Controle van producten naar

prijs

kwantiteit

kwaliteit

- Stockregistratie en -controle

- Rangschikken en beheer van documenten

Verkoop van goederen

- Producten ter beschikking stellen
- Verkoopsgesprek voeren
- Verkoopsofspraken maken

FUNCTIES

Chef magazijn 3
Magazijnier 53
Magazijnier 52
Magazijnier 51

Chef magazijn 2
Magazijnier 4

Chef magazijn 31
Magazijnier 33
Magazijnier 32
Magazijnier 31

Magazijnier 2
Magazijnier 1

Bedrijven

n°5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
-----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

De functie van magazijnier, zoals we die in de 5 betrokken bedrijven terugvinden, omvat de uitvoering van meerdere relatief identieke taken die te maken hebben met **goederenbehandeling**. Het al dan niet opnemen van bepaalde taken kan worden verklaard door de aard van het produkt (in bedrijf nr. 1, bijvoorbeeld, gaat het om afgewerkte produkten die dus niet hoeven te worden bewerkt), of door de productieorganisatie die verschilt in die zin dat een activiteit wordt vertrouwd aan een andere afdeling (zo wordt in bedrijf nr. 5, bijvoorbeeld, de

bewerking van het materieel toevertrouwd aan de afdeling verven-lassen). We verwijzen ook naar bedrijf nr. 3 waar de taken die met goederenbehandeling te maken hebben, worden uitgevoerd door een team, enerzijds bestaande uit magazijniers en anderzijds uit kraanbestuurders, wat een coördinatie tussen deze beide functies onontbeerlijk maakt.

Behoort het 'goederenbeheer' tot het takenpakket van de magazijnier?

Het eerste verschil betreft het al dan niet integreren in het takenpakket functieomschrijving van de controle van de hoeveelheid en de kwaliteit van de ontvangen goederen. De integratie hangt af van de grootte van de bedrijven, die al dan niet een verregaande arbeidsdeling vereist. In bedrijven nr. 3 en nr. 4⁴ behoort deze controle niet tot de functie van de magazijnier, maar valt onder de verantwoordelijkheid van de hoofdmagazijnier. Ook in bedrijf nr. 5 behoort een dergelijke controle niet systematisch tot de verantwoordelijkheden van de magazijnier. Eén van de drie magazijniers neemt deze taak op zich, de twee anderen krijgen andere taken toegewezen (de verkoop).

Wat het voorraadbeheer betreft, beschikt geen enkele van de magazijniers over de registratie en de controle van de voorraad als taak. Die opdracht valt onder de verantwoordelijkheid van de zaakvoerder (nr. 1 en nr. 2) of van de hoofdmagazijnier (nr. 3 en nr. 5). Wij zullen verder zien dat de magazijniers in drie bedrijven helpen bij het ad hoc-beheer van de voorraad, in die zin dat zij sporadisch signaleren wat er moet worden besteld. Het gaat om magazijniers die belast zijn met de verkoop of die de goederen moeten voorbereiden voor het vervoer of de fabricage.

De administratieve taak van de rangschikking en voorbereiding van documenten wordt in de bezochte bedrijven niet toevertrouwd aan de magazijniers, maar uitgevoerd door de zaakvoerder (nr. 1 en nr. 2) of door de hoofdmagazijnier (nr. 3, nr. 4 en nr. 5).

Wat tenslotte de inhoud van de functie van magazijnier betreft, is één van de voornaamste verschillen het al dan niet geïntegreerd zijn van de **verkoop**, wat een invloed kan hebben op de gevraagde kwalificaties (vereiste technische kennis).

Of de verkoop al dan niet in de functie is opgenomen of niet, hangt af van de grootte van het bedrijf en de opties inzake productieorganisatie: daar waar de verkoopactiviteit en het magazijnbeheer aan één enkele productiegroep worden toegewezen, moet de magazijnier sporadisch of systematisch de verkoopactiviteiten waarnemen.

In twee bedrijven (nr. 1 en nr. 5) zijn de verkooptaken in de functie geïntegreerd. In het geval van bedrijf nr. 1 is de grootte van het bedrijf (1 werknemer) bepalend voor het feit of de verkoopactiviteit tot de functie van magazijnier behoort. Bovendien is deze taak relatief beperkt, want de magazijnier hoeft zich

⁴ In bedrijf nr. 4 zorgt de hoofdmagazijnier bovendien nog voor de prijzencontrole.

weinig om advies aan de klanten te bekommen. In bedrijf nr. 5 hebben wij eerder al gezien dat de activiteiten verkoop en magazijnbeheer aan één enkele produktiegroep worden gedelegeerd. Waarom werden deze beide taken samengebracht? Omdat hetgeen wat wordt verkocht tegelijk hetgeen is wat wordt gefabriceerd, zodat het magazijn als een draaischijf kan worden beschouwd. De grootte van deze afdeling gaat hier eveneens gepaard met een verdere arbeidsdeling: twee van de drie magazijniers krijgen verkooptaken toegewezen, de derde is belast met de kwaliteitscontrole en de kwaliteit van de ontvangen goederen (cfr. supra).

Verder dient opgemerkt dat de bedrijven nr. 1 en nr. 5 wel sporadisch of systematisch de verkoop in de functie van magazijnier integreren, maar dat ze eveneens de verkoop aan andere functiehouders toevertrouwen. Zo wordt de verkoop in bedrijf nr. 1 doorgaans waargenomen door de twee zaakvoerders. Alleen wanneer zij afwezig zijn of wanneer er te veel werk is, voert de magazijnier bepaalde verkooptaken uit. In bedrijf nr. 5 is er naast de magazijniers, ook een handelsvertegenwoordiger en een televerkoopster die met de commerciële prospectie en het opmaken van prijsvereenkomsten zijn belast.

Hoe wordt de verkoop geregeld in de bedrijven waarin de verkoop niet in de functie van magazijnier is opgenomen? Hier wordt de verkoop verzorgd ofwel door verkopers, die althans in de bezochte bedrijven een bediendenstatuut hebben (nr. 2, nr. 3 en nr. 4), ofwel door de zaakvoerder (nr. 6, nr. 7 en nr. 8). Daarom zullen wij dit punt hier niet verder uitwerken.

Tot besluit kunnen wij stellen dat er binnen het magazijnbeheer, drie groepen van taken kunnen worden onderscheiden, namelijk de behandeling, het beheer en de verkoop van goederen. Afhankelijk van het feit of het beheer en/of de verkoop van goederen in de functie van magazijnier zijn opgenomen, kunnen naargelang het bedrijf verschillende combinaties van taken worden aangetroffen. De functie van hoofdmagazijnier daarentegen, omvat nooit taken die betrekking hebben op de goederenbehandeling, maar behelst wel een min of meer aanzienlijk aantal administratieve taken en eventueel de verkoop, hoewel in beperkte mate, omdat het uitsluitend gaat om het ter beschikking stellen van de gevraagde producten aan de klanten zonder dat hij deze hoeft te adviseren.

b) Monteurs

Vijf bedrijven zijn actief in de montage (cfr. tabel 4.1). We hebben eerder al gezien dat deze activiteit betrekking heeft op verschillende producten, met name steigers (nr. 4), fietsen (nr. 5), schoorstenen (nr. 6) en landbouwmachines (nr. 7 en nr. 8). In deze paragraaf zullen wij niet uitweiden over de arbeidsorganisatie die we terugvinden in bedrijf nr. 4 en in bedrijf nr. 6, enerzijds omdat de montage van de steigers (nr. 4) niet wordt uitgevoerd door werknemers die onder het Paritair Comité 149/4 vallen, en anderzijds omdat de fabricage en de montage van schoorstenen (nr. 6) een speciaal geval vormt en zo specifiek is dat dit moeilijk in de bestu-

deerde sector kan worden ondergebracht. De montageactiviteiten die we in de bedrijven nr. 7 en nr. 8 aantreffen, hebben betrekking op landbouwmateriaal (verwerking en constructie). We zullen in punt 3.1.3 zien dat deze twee bedrijven voor een polyvalente organisatievorm hebben gekozen, zodat de uitvoering van de montage wordt toevertrouwd aan de functie 'polyvalent mecanicien'. We zullen ons hier hoofdzakelijk toespitsen op de arbeidsorganisatie zoals we die terugvinden in bedrijf nr. 5, dat een vrij groot aantal werknemers (15 arbeiders) tewerkstelt.

In bedrijf nr. 5 worden fietsen gemonteerd. Voor deze activiteit is een verregaande afdelingsdeling ingevoerd. Zo wordt de uitvoering verdeeld over vijf verschillende functies die elk een afzonderlijke stap in het montageproces vertegenwoordigen.

De eerste functiehouders moeten zorgen voor de montage van het fietskader, de functiehouders worden aangeduid met de benaming *kadermonteerder*. Hij heeft als specifieke taak de kaders uit te boren en de verschillende onderdelen te monteren.

De tweede functiehouders is belast met de controle van de wielen (die komen uit de beschutte werkplaats waar de spaken worden ingezet) die hij indien nodig opnieuw moet rechtbuigen. Ook de montage van de verschillende onderdelen, waaronder bijvoorbeeld de wielen, behoort tot zijn opdracht. Deze functie wordt aangeduid als *wielmonteerder*.

De derde functiehouders, de *voormonteerder*, staat eveneens in voor de montage van verschillende onderdelen, waaronder de spatborden, de remmen, de bagagedrager, ... Zijn functie behoort tot wat het bedrijf de eerste fase van de montage noemt.

De vierde functiehouders, *werkvoorbereider* genoemd, monteert een beperkt aantal onderdelen zoals de achterste reflector, de bel, de remhandgrepen. Hij bereidt kleine plastic onderdelen, b.v. voor de pedalen, voor en haalt ook bepaalde stukken uit de verpakking.

De laatste functiehouders, de *postmonteerder*, voert de laatste fase van de montage uit. Daartoe behoort onder andere de montage van het stuur, de wielen, de ketting en de kettingkast, ... Daarnaast moet de postmonteerder ook de verbinding tussen de remmen en de versnelling aanbrengen, kleine plastic onderdelen die door de werkvoorbereider zijn klaargemaakt bevestigen, de gemonteerde fiets inpakken en naar de voorziene plaats brengen.

Er is een rode draad doorheen deze functies nl. elke functiehouders is belast met het monteren van specifieke fietsonderdelen, waarvan sommige moeilijker te monteren zijn dan andere. De uitvoering van deze taken gebeurt doorgaans individueel, behalve de eindfase (het postmonteren) die wordt door een team van twee mensen (postmonteerders) uitgevoerd. Vroeger was de arbeidsorganisatie anders in die zin dat de monteur verantwoordelijk was voor de hele montage. Maar ten gevolge van personeelsuitbreiding en het streven naar productiviteitswinst heeft het bedrijf geopteerd voor een verder doorgedreven afdelingsdeling.

We hebben er eerder reeds op gewezen dat de vereiste onderdelen eerst worden bewerkt of geschuurd vooraleer ze worden gemonteerd.

Zo delegeert bedrijf nr. 5 deze activiteit aan een afzonderlijke montageafdeling waarin drie functiehouders kunnen worden onderscheiden. Ten eerste de *lasser*, die de kaders met een zandstraalmachine gladschuurt, de kaders en de vorken controleert en indien nodig correcties aanbrengt. Vervolgens de *pistoolschilder*, die manueel een grondverflaag aanbrengt en de oven en de spuitcabine afstelt. Tenslotte de *afwerker*, die belast is met het opklevan van de zelfklevers en de controle van de kaders die de afdeling verlaten.

In bedrijven nr. 7 en nr. 8 daarentegen is er een minder ver doorgedreven arbeidsdeling. De mecaniciens is er niet alleen verantwoordelijk voor de eigenlijke montage, maar ook voor het gladschuren en/of bewerken (verven, lassen, ...) van de benodigde onderdelen.

c) Mecaniciens

De functie van de mecaniciens treffen we aan in de twee bedrijven van landbouwmachines (nr. 7 en nr. 8). In deze beide bedrijven is er weinig arbeidsdeling, men hanteert het zogenaamde polyvalentieprincipe.

Hier treffen we de functie van mecaniciens aan, die wij als polyvalent bestempelen. Hij voert de onderhouds- en herstellaken uit die mechanisch, hydraulisch, elektrisch en elektronisch van aard kunnen zijn, met inbegrip van de diagnosestelling en de eigenlijke herstelling. Bovendien komt daarbij nog de montage van de landbouwmachines en eventueel het gladschuren (zagen, frezen, ...) en verven van de onderdelen.

Alhoewel het polyvalentieprincipe ook in bedrijf nr. 8 van toepassing is, zijn er twee mecaniciens die zelden hydraulische, elektrische en elektronische herstellingen moeten uitvoeren : zij hebben hun opleiding nog niet beëindigd en beschikken dus - voorlopig - niet over de vereiste technische kennis.

1.3.2 Voorbereiding, ondersteuning en organisatie

Worden de voorbereiding, organisatie en ondersteuning van de activiteit al dan niet gedelegeerd aan een andere functiehouders dan die welke in het vorige punt werd beschreven (magazijnier, monteur en polyvalent mecaniciens) ?

Voorbereidende taken zijn per definitie taken die moeten worden uitgevoerd vooraleer de uitvoering kan plaatsvinden. Ze kunnen betrekking hebben op het materiaal, de te gebruiken middelen, de werkmethode of de werkvolgorde.

Ondersteunende taken zijn nodig opdat de uitvoering probleemloos zou kunnen verlopen. Ze hebben te maken met het onderhoud, het herstel, de controle en de administratie.

Organiserende taken betreffen de arbeidsplanning en de arbeidsverdeling.

Met betrekking tot de delegatie van voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken kunnen er zich drie scenario's voordoen. In het eerste geval wordt het volledig pakket uitvoerende taken gedelegeerd aan een aparte functiehouder, bijvoorbeeld, de ploegbaas of de zaakvoerder. Een tweede mogelijkheid bestaat erin dat al deze taken worden gedelegeerd aan de betrokken functiehouders. Tenslotte is er een derde situatie die een soort compromis is tussen de eerste twee, en waarbij een deel van de taken wordt toevertrouwd aan reeds besproken functiehouder en een ander deel aan een aparte functiehouder.

De eerste twee situaties kunnen tegelijk voorkomen. In de twee bedrijven van landbouwmachines worden de voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken van de produktie evenzeer uitgevoerd door de polyvalente *mechaniciens* als door de zaakvoerder. Deze situatie wordt grotendeels verklaard door de dringendheid van de vragen van de klanten.

Onder de voorbereidende taken vinden wij vooral het ontvangen van de klanten, het bestellen en voorbereiden van het materiaal voor elke machine die moet worden gemonteerd, onderhouden en hersteld, en eventueel de opstelling van een werkplan. In de twee betrokken bedrijven bestelt de zaakvoerder het materiaal, maar de polyvalente *mechaniciens* kunnen deze taak overnemen wanneer de zaakvoerder afwezig is. Ook plaatsen de klanten hun bestellingen nu eens rechtstreeks bij de zaakvoerder, dan weer bij de *mechaniciens*. De bewerking van het landbouwmateriaal vereist van de *mechaniciens* voorafgaand denkwerk omdat ze maatregelen moeten nemen en eventueel een plan moeten opstellen; terwijl de constructie van het materiaal (andere montagewijze) geen dergelijk denkwerk vereist aangezien dat vooraf door de zaakvoerder wordt verricht.

Onder de ondersteunende taken vinden wij hoofdzakelijk het onderhoud en het herstel van het materiaal en de middelen, de controle op het uitgevoerde werken de oplossing van problemen. Terwijl de ondersteunende taken kunnen worden uitgevoerd door de *mechaniciens* en de zaakvoerder beschikt deze laatste in één van beide bedrijven niet over alle vereiste technische kennis.

De arbeidsplanning tenslotte wordt verricht door de zaakvoerder, die het werk op lange termijn organiseert en plant; terwijl de *mechaniciens* voor een korte of middellange termijnplanning instaan en zeer dikwijls te kampen hebben met onverwachte situaties.

De derde situatie treffen wij aan in bedrijf nr. 5. Hier staan de *monteurs* in voor een deel van de voorbereidende taken, zoals het ophalen van het materiaal en de te gebruiken middelen, terwijl de magaziniërs de andere taken op zich nemen, zoals de voorbereiding van de onderdelen die nodig zijn voor de montage. De ondersteunende taken worden deels toevertrouwd aan de monteurs (onderhoud van de werkplaats) en deels aan de ploegbaas (eindcontrole van het uitgevoerde werk, opsporen van problemen). De organisatorische taken zijn uitsluitend voorbehouden aan een kaderfunctie, die hier door de ploegbaas wordt uitgevoerd. Hij wordt belast met de verdeling en planning van het werk.

Het antwoord op de vraag hoe de taken van magazijnier zich verhouden tot de delegatie van voorbereidende, ondersteunende en organisatorische taken hangt samen met de opties die men in de bedrijven neemt (nr. 1 tot nr. 5). In dit opzicht is de aanwezigheid van een hoofdmagazijnier nogal doorslaggevend : als deze functie bestaat, wordt aan de hoofdmagazijnier een belangrijk deel van die taken toegewezen.

2. Werkplanning

In de vijf bezochte bedrijven verloopt de planning van het werk vrij problematisch. De reden daarvoor ligt enerzijds in de moeilijkheid om, gezien de seizoensgebondenheid van de activiteit en de dringendheid van de vragen (nr. 7 en nr. 8), het werkvolume in te schatten en, anderzijds, in een gebrek aan externe informatie (d.w.z. van de leveranciers), dat de zaakvoerder moeilijk kan goedmaken (nrs. 1 tot 3).

De bedrijven van landbouwmachines (nr. 7 en nr. 8) worden geconfronteerd met een seizoensgebonden activiteit. Binnen deze cycli kan de zaakvoerder moeilijk het werkvolume inschatten dat in de loop van de dag moet worden uitgevoerd. Vragen van klanten zijn vaak dringend. Bovendien is de vraag over het algemeen ook moeilijk te voorspellen. Wanneer een landbouwer pech heeft, bijvoorbeeld tijdens de oogst, komt hij langs en moet de herstelling onmiddellijk worden uitgevoerd. De mecaniciens moeten dus regelmatig hun werk onderbreken om die taak uit te voeren. Bovendien moeten de mecaniciens tijdens deze piekperiodes vaak laat en soms ook op zaterdag werken.

Anderzijds zijn de bedrijven nr. 1, nr. 2 en nr. 3 vaak niet op de hoogte van het tijdstip en zelfs niet van de dag waarop de leveranciers het bestelde materiaal zullen leveren. De arbeidsplanning wordt daardoor voor de magazijnier een zware klus. De oplossing bestaat er in de functiehouder voldoende zelfstandigheid te geven om zijn werk zelf te plannen. Terwijl men in bedrijf nr. 2 wel vooraf weet op welk uur de leveringen van de aankoopvereniging (60% van de bestellingen) zullen gebeuren, heeft men wel het raden naar de hoeveelheid die zal worden geleverd.

3. Technologische en produktinnovaties

Tot nu toe hebben wij nagegaan op welke manier de produktie wordt georganiseerd, welke middelen of technieken worden gebruikt en hoe het werk onder de functiehouders wordt verdeeld. Wij moeten nog een antwoord geven op de vraag: 'wordt de uitvoering van het werk beïnvloedt door de introductie van nieuwe middelen of nieuwe technieken ?' Om op deze vraag te kunnen antwoorden, maken wij een onderscheid tussen de activiteiten magazijnbeheer, montage en onderhoud en herstelling.

3.1 Magazijnbeheer

Zal de introductie van nieuwe produkten of nieuwe technieken een invloed hebben op de uitvoering van het magazijnbeheer en in het bijzonder op de functie van magazijnier? Om daarop te kunnen antwoorden, moeten we de inhoud van deze functie, met andere woorden, de diverse taken kennen. We herinneren eraan dat de inhoud van deze functie verschillen vertoont die een genuanceerd antwoord vergen.

Indien de magazijnier alleen goederenbehandeling uitvoert, dan heeft de introductie van nieuwe produkten relatief weinig invloed op de uitvoering van deze taken. Of men nu een doos met schroeven of met een geavanceerd apparaat moet laden, lossen of vervoeren verandert in wezen niets aan het laden, lossen of voeren zelf. Afgezien van het feit dat men de naam van het nieuw produkt moet kennen, zien wij niet hoe de voorbereiding van de goederen op basis van de bestelbon zou kunnen verschillen. Daarbij komt dat geen enkele magazijnier in de bezochte bedrijven herstellingen hoeft uit te voeren. Zou dit anders zijn, dan zouden de nieuwe produkten wel een impact kunnen hebben op de vereiste kennis.

Met betrekking tot het goederenbeheer is het vooral de automatisering van het voorraadbeheer die een weerslag zou kunnen hebben op de uitvoering van de taken. Dit voorraadbeheer wordt in de bezochte bedrijven echter niet aan de magazijniers toevertrouwd maar valt onder de verantwoordelijkheid van de zaakvoerder, de hoofdmagazijnier (bediendenstatuut) of een andere dienst. Wij beschikken niet over meer informatie over deze automatisering.

Tenslotte heeft de invoering van nieuwe produkten vooral een invloed op de verkoop. Wanneer de magazijnier hiermee is belast, moet hij over de nodige technische kennis beschikken om de klanten te kunnen adviseren en om het produkt in kwestie te kunnen voorstellen en verdedigen. Bovendien wordt de betaaling door de klant nu eens door de facturatedienst, dan weer door de verantwoordelijke voor de verkoop waargenomen. In dit laatste geval kan eventueel een beroep worden gedaan op een computersysteem of op streepjescodes.

3.2 Montage

Wat de montageactiviteit betreft, zijn er ons weinig technologische of produktinnovaties signaleerd. Voor deze activiteit worden vrij traditionele werktuigen gebruikt (schroevendraaier, sleutels,...). Bedrijf nr. 5 is overigens wel van plan om zich een montagelijijn aan te schaffen. Men wil het lossen en laden van het materiaal verlichten en een meer doorgedreven werkverdeling doorvoeren, hoewel de zaakvoerder nog twijfelt of hij de arbeidsorganisatie zal wijzigen.

3.3 Onderhoud en herstel

Bij de landbouwmachines kent men de introductie van elektronische componenten die voor bepaalde landbouwmachines belangrijk zijn, zoals voor de sproeima-

chines die daarmee op de milliliter nauwkeurig kunnen doseren. Wanneer er zich een probleem voordoet, moeten de polyvalente mechaniciens gebruik maken van diagnose- en testapparatuur, wat volgens bedrijf nr. 8 geen problemen stelt (het enige bedrijf dat over dergelijke apparatuur beschikt). In vergelijking met de garagesector zijn er minder herstellingen van elektronische aard te verrichten, wat onder andere wordt verklaard door de specialisatie van deze beide bedrijven (cfr. hoofdstuk 3) die geen elektronisch gestuurde machines verkopen of herstellen.

4. Besluit

In hoofdstuk 4 zochten wij een antwoord op de vragen : welke stappen worden bij de produktie doorlopen, welke technische middelen worden ingezet en hoe worden de taken over de verschillende functies verdeeld ?

In de bedrijven uit de sector van de metaalhandel hebben wij drie activiteiten-pakketten onderscheiden : de handel (aankoop, verkoop en/of verhuur, vervoer), de montage en het onderhoud of het herstel. In de betrokken bedrijven worden één of meer van deze activiteiten gedelegeerd aan een produktiegroep. Om deze taken te kunnen vervullen, vormt het magazijnbeheer een belangrijke ondersteunende activiteit die nu eens aan een afzonderlijke produktiegroep wordt gedelegeerd, dan weer wordt gegroepeerd met de handelsactiviteit of een deel daarvan.

Wij hebben vervolgens een kort overzicht gegeven van de technische middelen die worden ingezet. Voor elk van de onderscheiden activiteiten hebben wij opgemerkt dat de produktietechniek van bedrijf tot bedrijf relatief weinig verschilt.

Tenslotte vormen ook de produktieorganisatie, de grootte van het bedrijf, het produkt en/of het streven naar produktiviteitswinst factoren die de mate van de arbeidsdeling kunnen verklaren. Wij hebben de inhoud onderzocht van twee functies die in het volgende hoofdstuk worden geëvalueerd : de magazijnier en de mecanicien. De inhoud van deze functies kan verschillen en dit kan een invloed hebben op de vereiste kwalificaties.

Dit hoofdstuk formuleert voor elk van de activiteiten een antwoord op vraag : 'wordt de uitvoering van het werk beïnvloed door de introductie van nieuwe middelen, nieuw materieel en nieuwe werkmethoden ?'

Voor het magazijnbeheer en de functie van magazijnier hangt het antwoord op deze vraag af van de inhoud van de functie, die sterk varieert.

Voor het onderhoud en het herstel van landbouwmachines wijzen we op de introductie van elektronische componenten, en als gevolg daarvan, van test- en diagnoseapparaten.

HOOFDSTUK 5

WELZIJN BIJ DE ARBEID

In dit hoofdstuk staat het begrip 'welzijn bij de arbeid' centraal. Om dit begrip te operationaliseren maakten we gebruik van een bestaande methodiek nl. WEBA (Projectgroep WEBA, 1989; Peeters, in voorbereiding). Door middel van deze methode geeft men in Nederland gestalte aan het begrip welzijn, opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 3). Welzijn heeft in die wet een plaats naast veiligheid en gezondheid.

De methode laat toe bestaande arbeidssituaties te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's, ze wordt vooral toegepast door Arbo-deskundigen (inspecteurs). Recent kent ze een uitbreiding naar de onderzoekswereld. We pasten deze methode toe, de resultaten worden in dit hoofdstuk voorgesteld.

In de eerste paragraaf verduidelijken we het begrip welzijn en de wijze waarop het geoperationaliseerd wordt. In de tweede paragraaf beschrijven we de verschillende stappen die gezet worden om tot de uiteindelijke beoordeling te komen. De welzijnsprofielen komen in de derde paragraaf aan bod. In de vierde en laatste paragraaf zetten we alles op een rij.

1. Het begrip welzijn

Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Immers, werknemers mogen niet overspannen raken van hun werk, bijgevolg moeten stressrisico's worden vermeden. Bovendien moeten werknemers zich in en door hun werk kunnen ontwikkelen, leermogelijkheden moeten dus worden bevorderd.

Het begrip welzijn wordt binnen de methodiek losgekoppeld van individueel persoonlijk welbevinden. Er wordt geopteerd voor een conditionele risicobenadering d.w.z. dat een bepaalde arbeidssituatie onafhankelijk van de beleving van het individu een welzijnsrisico kan bevatten. De organisatie van het werk bepaalt of je met een welzijnsrisico geconfronteerd wordt. De vraag is natuurlijk: welke kenmerken van een arbeidssituatie geven aanleiding tot een welzijnsrisico?, 'is het mogelijk om van een arbeidssituatie te zeggen dat ze een risico bevat?' en 'hoe

gaan we die arbeidssituatie herkennen? Dit brengt ons tot de operationalisatie van het begrip welzijn.

Laten we eerst kijken naar de operationalisatie van de stress-dimensie (Projectgroep WEBA, 1989). Stressrisico is het resultaat van een discrepantie tussen twee kenmerken nl. regelvereisten (problemen of storingen die moeten worden opgelost) en regelmogelijkheden (de mogelijkheid die de organisatie van je werk biedt om problemen op te lossen). Er is dus sprake van een stressrisico wanneer men tijdens de uitvoering van het werk geconfronteerd wordt met een probleem, terwijl men niet over de mogelijkheid beschikt om dit probleem op te lossen (afgezien van het feit of de werknemer in die functie onder stress lijdt of niet).

Stressrisico's worden bepaald door de verhouding tussen problemen die zich voordoen tijdens het werk en de mogelijkheid die men heeft om ze op te lossen.

Wat leermogelijkheden betreft maakt men een onderscheid tussen vier vormen van volledigheid nl. vaktechnische, cognitieve, bestuurlijke en communicatieve volledigheid (Christis, 1991). Vaktechnische volledigheid doelt op de aanwezigheid van een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken. Wanneer deze taken aanwezig zijn dan is de kans groter dat mensen hun beroepskwalificaties bestendigen en verder ontwikkelen. Cognitieve volledigheid is aanwezig wanneer de functie bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen makkelijke en moeilijke taken. Bestuurlijke volledigheid verwijst naar de aanwezigheid van externe regelmogelijkheden (contacten met leidinggevend en werkoverleg), die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van organisatorische kwalificaties. Communicatieve volledigheid verwerft men wanneer het werk communicatie mogelijk maakt en vereist.

Of mensen over leermogelijkheden beschikken impliceert een antwoord op de vraag in hoeverre hun functie 'vaktechnisch, cognitief, bestuurlijk en communicatief' volledig is.

2. Toepassing van de Weba

De Weba-methodiek moet ons een antwoord geven op de vraag of de arbeidssituaties die we in metaalhandelbedrijven terugvinden een welzijnsrisico bevatten. M.a.w. maken zij de kans op leren klein en de kans op stress groot?

2.1 Leermogelijkheden

Om de leermogelijkheden van een arbeidssituatie te illustreren beantwoorden we vijf kwaliteitsvragen. Elke functie kan onvoldoende, beperkt of onvoldoende scoren op deze vijf vragen. Bij het toekennen van de scores wordt rekening gehouden met hierna volgende operationalisering.

2.1.1 Is de functie volledig ?

Er zijn twee criteria om te besluiten tot de volledigheid van een functie. Een functie scoort beperkt wanneer ze naast uitvoerende ook voorbereidende en ondersteunende taken bevat. Wanneer de functiehouder een logisch samenhangend geheel aan uitvoerende taken afwerkt wordt de score voldoende toegekend. Wanneer de functiehouder over geen logisch samenhangend geheel aan uitvoerende taken en geen voorbereidende en ondersteunende taken beschikt wordt de score onvoldoende gegeven.

2.1.2 Bevat de functie organiserende taken ?

Organiserende taken worden in de Weba opgenomen omdat ze bijdragen tot het ontwikkelen van organisatorische kwalificaties. Ze verwijzen naar zeggenschap over het werk. M.a.w. de werknemer kan zaken regelen of problemen oplossen die het niveau van de eigen, individuele werkplek overstijgen. Er worden drie vormen onderscheiden: de functionele contacten (contacten met collega's van eigen of andere afdeling), het werkoverleg en de taakgroep. Wanneer werkoverleg en/of taakgroep aanwezig is wordt de score voldoende toegekend. De aanwezigheid van functionele contacten geven aanleiding tot de score beperkt. Bij de afwezigheid van beide wordt geopteerd voor de score onvoldoende.

In praktijk zullen de beoordeelde functies beperkt scoren: het formele overleg is in de bezochte bedrijven zo goed als afwezig. Een kleine nuancering is hier wel op zijn plaats. De communicatie heeft in de kleine en middelgrote bedrijven vaak een ad hoc karakter en gebeurt informeel. Dergelijke vorm van communicatie wordt bevorderd door de ruimtelijke ordening (werken in een magazijn/atelier), door het feit dat de functiehouders zelden gebonden zijn aan een werkplaats en/of machine en last but not least door de afwezigheid van verscheidene besluitvormingsniveaus. Dit betekent dat problemen veelal op een andere manier opgelost worden.

2.1.3 Is er een evenwicht tussen eenvoudige en moeilijke taken ?

Een taak is moeilijk wanneer een functiehouder tijdens de uitvoering ervan regelmatig geconfronteerd wordt met een situatie, die in de vorm waarin ze voorkomt, nog nooit eerder is opgetreden (cfr. bijlage). De functiebeoordeling bekomen we door de score van de afzonderlijke taken op te tellen. Rekening houdend met het tijdsaandeel van elke taak wordt bepaald of de afwisseling tussen eenvoudige en moeilijke taken voldoende, beperkt of onvoldoende is.

2.1.4 Beschikt de functiehouder over voldoende autonomie ?

Er wordt nagegaan of de functiehouder over autonomie t.a.v. de methode, de volgorde en het tempo beschikt. Autonomie betekent in eerste instantie dat men

problemen met werk zelf kan oplossen. Verder impliceert autonomie dat men de uitvoering kan laten variëren al naargelang wisselende behoeften en omstandigheden. De beoordeling van autonomie vindt plaats op taakniveau (cfr. bijlage). Er wordt een totaalscore gemaakt van elke taak afzonderlijk: de score die de taak kreeg inzake tempo, volgorde en methode wordt opgeteld. De totaalscores van alle afzonderlijke taken worden opgeteld om tot een 'functiebeoordeling' te komen.

2.1.5 Beschikt de functiehouders over voldoende ondersteunings-mogelijkheden?

Kan de werknemer, wanneer hij geconfronteerd wordt met een probleem dat hij niet alleen kan oplossen, beroep doen op iemand anders? We houden rekening met twee vormen van contact nl. horizontaal en verticaal. Horizontale contacten zijn contacten met collega's. Ze scoren voldoende wanneer er een collega aanwezig is die over dezelfde kwalificaties beschikt. Ze zijn beperkt wanneer diezelfde collega alleen kan inspringen b.v. omdat een voorwerp te zwaar is om op te tillen. Wanneer de contacten met de collega's beperkt zijn kunnen de ondersteuningsmogelijkheden voldoende zijn. Ze zijn voldoende wanneer de zaakvoerder, meestergast of leverancier (verticaal contact) problemen met materiaal, middelen en methode kunnen oplossen. Wanneer er geen contacten zijn, noch horizontaal noch verticaal, scoort de functie onvoldoende.

2.2 Stressrisico's

Stressrisico's ontstaan wanneer er een discrepantie is tussen de problemen waarmee je wordt geconfronteerd en de mogelijkheden die de organisatie van je werk je biedt om ze op te lossen. Het ligt niet in onze bedoeling om een uitspraak te doen over de stressrisico's waarmee de individuele functiehouders geconfronteerd worden. We geven een opsomming van de mogelijke storingsbronnen (problemen) en de meest geijkte probleemoplossing die - gegeven de werksoort - hiertegenover staat. Dit wordt samengevat in een zogenaamde regelprobleeminventarisatie.

De inventaris die we opstellen houdt rekening met zes storingsbronnen. Gedacht wordt aan problemen of storingen die voortvloeien uit:

- a. de normen (wat moet er worden gedaan, hoe moet het worden gedaan, in welke tijd);
- b. het materiaal waarmee gewerkt wordt (is het in voldoende hoeveelheid aanwezig, van voldoende kwaliteit en op tijd aanwezig);
- c. de middelen of het gereedschap waarmee men werkt (is het in voldoende hoeveelheid aanwezig, van voldoende kwaliteit en op tijd aanwezig, hinderen ze de persoon);
- d. de operaties (kunnen bewerkingen gecorrigeerd worden, zijn ze te zwaar, te moeilijk);

- e. het resultaat (de aanwezigheid en kwaliteit van de feed-back die men krijgt);
- f. de omgeving (levert deze hinder op).

Er zijn verschillende mogelijkheden waardoor men bovenstaande storingsbronnen kan opheffen. Men kan de problemen zelf oplossen : men gaat sneller of langer werken (tempo), men kiest een andere werkwijze (methode) ofwel draait men de planning om en begint men aan iets anders (volgorde). Wanneer men het probleem niet zelf kan oplossen kan men de hulp in roepen van een collega. Men kan ook beroep doen of de zaakvoerder of een externe persoon (leverancier) : men kan advies vragen en/of het probleem doorschuiven. Het probleem kan ook blijven liggen. We pretenderen niet dat de inventaris volledig is : enkel de problemen die regelmatig opduiken en/of gesignaleerd worden zijn opgenomen.

3. De profielen

3.1 De magazijnarbeider

De functie 'magazijnarbeider' kent in de onderscheiden bedrijven een uiteenlopende inhoud. Eerder maakten we het onderscheid in drie taakgroepen, nl. goederenbehandeling, -beheer en -verkoop. De magazijnarbeider combineert, al naargelang de opties die men in de onderneming neemt, de goederenbehandeling samen met het goederenbeheer en/of -verkoop. Een verklaring waarom bedrijven deze uiteenlopende opties nemen vinden we bij de grootte van het bedrijf, het produkt dat bewerkt wordt en de produktieorganisatie (cfr. hoofdstuk 3).

Omdat de functieinhoud van de magazijnier varieert geven we een beschrijving en een beoordeling van drie uiteenlopende profielen : een magazijnarbeider die zowel goederenbehandeling, -beheer als -verkoop verzorgt (functiehouder 1 uit case-studie 1), een magazijnarbeider die goederenbehandeling en -beheer verricht (functiehouder 2 uit case-studie 2), tot slot een magazijnarbeider die enkel goederenbehandeling verricht (functiehouder 3 uit case-studie 4). Ter herinnering : goederenbehandeling verwijst naar het verplaatsen en bewerken van goederen, onder de noemer goederenbeheer horen administratieve taken thuis.

3.1.1 Functiebeschrijving

De eerste magazijnarbeider werkt samen met twee zaakvoerders in een onderneming die ijzerwaren verkoopt. De magazijnier besteedt zowat 90% van zijn tijd aan goederenbehandeling en -beheer, 10% van zijn tijd gaat naar de verkoop van goederen.

De 'productielijn' start met de ontvangst van een vrachtlading. De vrachtwagenchauffeur zet alle goederen op het voorplein, de magazijnier brengt ze met de klark tot in het magazijn. Vervolgens volgt een oppervlakkige controle van de bestelbon : men telt de dozen en controleert of het juiste materiaal geleverd werd.

Nadien gaat de bestelbon naar de afdeling administratie waar alle goederen van de correcte prijs voorzien worden. Het werk van de magazijnier wordt even onderbroken en kan worden verder gezet wanneer de prijsetiketten klaar zijn. Dan start de magazijnier met het uitpakken van de goederen : hij verwijderd het verpakkingsmateriaal. Hij vergelijkt de bestelbon met de ontvangen goederen : zijn ze in de juiste hoeveelheid aanwezig en zijn ze in goede staat ? Hij kruist de bestelbon aan wanneer dit het geval is. Vervolgens start hij met het etiketteren van de goederen. De goederen worden in de rekken geplaatst en men ruimt de verpakking op.

Tussendoor bedient men klanten. Dit gebeurt vooral wanneer het in de winkel erg druk is en/of wanneer één van de zaakvoerders afwezig is. Klanten bedienen houdt in : informeren naar het gewenste produkt, het produkt gaan zoeken in het magazijn (dat tevens winkelruimte is), intikken van identificatiegegevens (aantal, gewicht, ...) en afrekenen. Normaliter verschaft men uitleg wanneer de klant daarom vraagt. Voor de betrokken functiehouder vormt dit een probleem : zijn produktkennis is te beperkt om de klanten, die vooral bestaan uit een professioneel publiek, verder te helpen. In dat geval doet hij beroep op de zaakvoerder.

De tweede magazijnier werkt eveneens bij een ijzerhandelaar. Hij werkt alleen in het magazijn, de verkoop wordt verricht door 7 verkopers die af en toe inspringen in het magazijn wanneer het er erg druk is. Magazijnier nr. 2 verricht dezelfde taken als functiehouder 1, met uitzondering van het in rekken plaatsen van goederen (gebeurt door verkopers) en de verkoop van goederen.

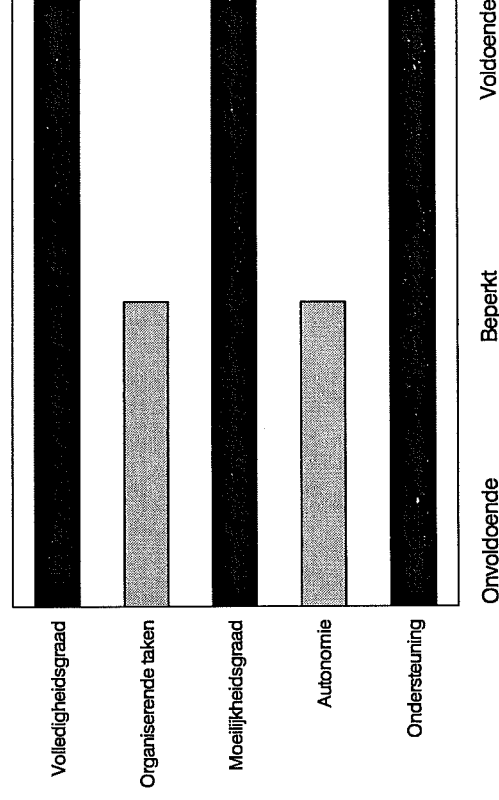
De derde magazijnier beschikt net als de bovenstaande magazijniers over de taken 'lossen en laden, het opstapelen en het verplaatsen van goederen'. Daarbij komt nog : 'uitsorteren van goederen en het verrichten van een kleine herstelling en/of materiaalbewerking'. De kleine herstelling en/of materiaalbewerking bestaat uit het aanbrengen van een merkteken op de stellingen opdat men de stellingen zou herkennen : het gebeurt dat men op dezelfde werf met verschillende firma's staat, vergissingen zijn snel gemaakt. Verder worden er ijzeren buizen naar maat gesneden en wordt er een beslag op de buizen gedaan om te vermijden dat ze breken.

De taken verwant aan het goederenbeheer (o.a. goederen ontvangen en vergenlijken naar kwaliteit en/of kwantiteit) zijn afwezig. Taken die verband houden met de verkoop van goederen zijn eveneens afwezig (o.a. ter beschikking stellen van goederen, verkoopsgesprek voeren en afrekenen).

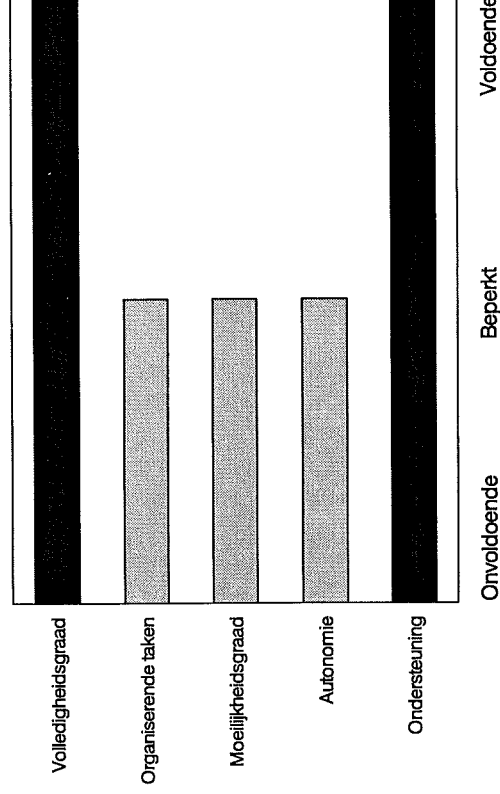
3.1.2 Het welzijnsprofiel

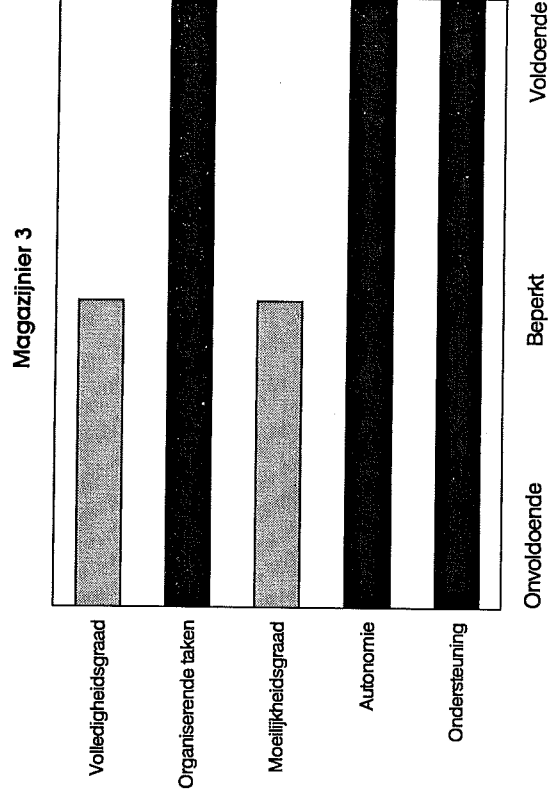
In de onderstaande figuur wordt het welzijnsprofiel van de magazijnarbeider 1, 2 en 3 voorgesteld.

Magazijnier 1



Magazijnier 2





Figuur 5.1 Welzijnsprofiel magazijniers

Zowel magazijnier 1, 2 als 3 beschikken over voorbereidende en ondersteunende taken. De voorbereidende taken verwijzen naar de aanwezigheid van 'het zoeken van transportmateriaal, het halen van een bestelbon, het ontvangen van de vrachtwagenchauffeur'. De ondersteunende taken nemen de vorm aan van 'onderhoud magazijn, het ad hoc signaleren van tekorten in het magazijn en het alfabetisch rangschikken en registreren van bestellingen voor particulieren'.

De functiehouders 1 en 2 krijgen de score voldoende omdat ze daarenboven een logisch samenhangend geheel aan uitvoerende taken afwerken : men ontvangt en rangschikt de goederen (= goederenbehandeling), men controleert de goederen naar kwaliteit en kwantiteit (goederenbeheer); magazijnier 1 bedient daarenboven de klanten (verkoop van goederen). Magazijnier 3 krijgt de score beperkt omdat hij niet beschikt over een logisch samenhangend geheel aan uitvoerende taken : hij verricht uitsluitend taken die behoren tot de goederenbehandeling.

Organiserende taken zijn aanwezig voor magazijnier 3. In dit bedrijf kent men een soort werkoverleg : aan het begin van de week krijgt men een overzicht van de leveringen die dezelfde week gepland zijn. De arbeiders verdelen de taken onder elkaar, alleen wanneer men er onderling niet uit raakt doet men een beroep op de meester-gast. Magazijnier 1 en 2 beschikken over voldoende functionele contacten (contacten met de zaakvoerders, dienst administratie) om dagelijkse problemen op te lossen. Voor een gestructureerde aanpak waarbij men op een vast tijdstip steeds terugkerende problemen overloopt is geen ruimte. Vandaar de score beperkt.

De functie van magazijnier 1 bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen gemakkelijke en moeilijke taken. Het is vooral de verkoopactiviteit die dit evenwicht verwezenlijkt. Het karakteristieke aan de verkoopactiviteit is het feit dat men telkens vragen van klanten (professionals in dit geval) moet beantwoorden. Hiervoor moet men niet alleen het volledige produktgamma kennen, men moet de techniciteit van de produkten beheersen. Binnen deze taak wordt de functiehouder regelmatig geconfronteerd met een situatie die zich in deze vorm nog nooit eerder heeft gemanifesteerd en waarvoor hij een oplossing moet zoeken.

Magazijnier 2 en 3 beschikken niet over een evenwichtige verdeling tussen makkelijke en moeilijke taken (score beperkt). De meeste taken zijn vrij eenvoudig. Dit neemt niet weg dat men tijdens de uitvoering regelmatig moet nadenken. Tijdens het opstapelen moet men zich afvragen waar men de goederen het best stockeert. Dit is niet altijd vanzelfsprekend want soms hebben de goederen geen vaste ligplaats, soms is er geen verwijzingsstelsel aanwezig, de ruimte waarover men beschikt is doorgaans beperkt, ...

In principe beschikken de drie functiehouders over een relatief grote autonomie.

De inhoud van de afzonderlijke taken is niet gedetailleerd vastgelegd (autonomie inzake methode). Anderzijds zijn de keuzealternatieven inzake middelen, materialen en bewerkingswijze relatief beperkt. Goederen kan men niet uitpakken op 10 verschillende manieren. Het opstapelen van zware materialen doet men met een klark, ...

Wat autonomie inzake tempo en volgorde betreft, krijgen de onderscheiden functiehouders een andere score. Doorgaans bepaalt elke functiehouder de taak waaraan hij begint (volgorde), het tijdstip waarop hij een operatie start, de duur waarin hij de taak afwerkt, het ogenblik waarop hij dit kan onderbreken en de snelheid waaraan hij werkt (tempo). Deze autonomie is in zekere zin een schijnautonomie. Magazijnier 1 beschikt over deze vrijheid omdat er niemand is die hem kan vertellen op welke dag en op welk tijdstip de levering zal plaatsvinden. In praktijk besteedt hij heel wat tijd aan het zich schikken naar onverwachte leveringen. Dit impliceert dat hij zijn werk moeilijk kan plannen, hij moet voortdurend taken onderbreken, ... M.a.w. zijn mogelijkheid om autonoom het tempo en de volgorde van taken te plannen wordt ingeperkt door een gebrek aan informatie. Hetzelfde geldt min of meer voor magazijnier 2. Al gebeuren de leveringen die gepland zijn door aankoopverenigingen (zo'n 60% van de leveringen) op een vast tijdstip. Magazijnier 3 kan daarentegen zijn werk plannen : aan het begin van week ontvangt men een lijst van leveringen die dezelfde week verzorgd moeten worden. Men bespreekt onderling wie welke levering gaat verzorgen. Onverwachte leveringen zijn binnen dit scenario eerder een rariteit. De autonomie waarover men beschikt kan daadwerkelijk worden aangewend.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voor de drie functiehouders voldoende. Magazijnier 1 heeft geen collega's waarop hij een beroep kan doen, doch de twee zaakvoerders kunnen steeds inspringen. Bijvoorbeeld wanneer hij problemen

heeft om een zwaar voorwerp op te bergen of wanneer hij niet over voldoende informatie beschikt om de klanten te helpen. Magazijnier 2 heeft evenmin een collega doch kan beroep doen op de verkopers wanneer het te druk wordt. Magazijnier 3 beschikt over collega's die over dezelfde kwalificaties beschikken.

Wat kunnen we uit voorgaande beschrijving afleiden met betrekking tot de leermogelijkheden die de bestaande functies bieden? De functie waarin de goederenbehandeling, -beheer en -verkoop verenigd worden biedt ongetwijfeld leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak. Voor functies die uitsluitend toeleggen op goederenbehandeling en -beheer geldt dit minder. De leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak worden nog enger wanneer de functiehouders zich uitsluitend toespitst op goederenbehandeling. De communicatiemogelijkheden zijn in de ondernemingen doorgaans toereikend. Een belangrijk knelpunt dat leermogelijkheden in de weg staat is de afwezigheid van overleg en/of informatiedoorstroming. Enerzijds kunnen daardoor de bestuurlijke kwalificaties niet ontwikkeld worden. Anderzijds komt ook de autonomie van functiehouders in het gedrang: men kan het eigen werk onmogelijk plannen, men gebruikt de autonomie enkel en alleen om onverwachte leveringen op te vangen.

Stress ontstaat wanneer functiehouders met problemen en/of storingen geconfronteerd worden en deze niet kunnen oplossen. In de onderstaande figuur ondernemen we een poging om de meest frequente problemen waarmee magazijniers geconfronteerd worden op te sommen. Aanvullend noteren we de mogelijkheden waarover de functiehouders beschikken om deze problemen op te lossen (regelmogelijkheden). Deze mogelijkheden worden door middel van het zwarte bolletje aangeduid.

wordt doorgaans opgezocht door een derde. Hierdoor wordt de controle van goederen verstoord, bovendien krijgt men de etiketten niet terug in de volgorde die voor het opstapelen in het magazijn aangewezen zijn.

Problemen met materiaal heeft men vooral voor wanneer men goederen ontvangt en vergelijkt naar kwantiteit en kwaliteit. Er kunnen zich heel wat situaties voordoen : de nummering ontbreekt, de goederen zijn onbekend, de hoeveelheid is niet correct, de goederen zijn beschadigd, ... In deze gevallen neemt men zelf nauwelijks beslissingen, veelal vraagt men advies aan andere functiehouders (verkopers, boekhouders) en/of zaakvoerder.

Problemen inzake normen keren het meest frequent terug. Tijdens de verkoopactiviteit stuit men op het probleem dat de produktkennis waarover men beschikt te beperkt is. Om de haverklap moet men advies vragen aan de zaakvoerder. De zaakvoerder neemt het gesprek over. Er vloeien heel wat problemen verder uit het feit dat het tijdstip en de omvang van een levering zo goed als onbekend is. Dit impliceert dat men op de meest onverwachte ogenblikken de werkzaamheden moet staken en plaats moet maken om de vrachtwagens uit te laden. Men beschikt weliswaar over voldoende autonomie : men kan het werk laten staan en meteen aan de slag gaan. Doch dit maakt de planning van het werk en een geplande goederenbehandeling zo goed als onmogelijk. Er zijn een aantal functiehouders die taken van het goederenbeheer verrichten, enkel de controle op de kwantiteit en kwaliteit hoort bij hun pakket. Het eigenlijke stockbeheer verrichten ze enkel ad hoc : ze signaleren tekorten wanneer de rekken zo goed als leeg zijn. Ze hebben er het gissen naar hoeveel de minimumhoeveelheid is die in de rekken zou moeten liggen.

De operaties die magazijniers verrichten zijn - ondanks het vervoermateriaal - soms te zwaar. Operaties die fout lopen kunnen doorgaans verbeterd worden : goederen kunnen worden voorzien van een andere prijsetiket, ze kunnen worden verplaatst, ... Wanneer de hoeveelheid goederen te talrijk is roept men de hulp in van een collega (b.v. een verkoper).

Wanneer er teveel werk is werkt men wat langer (tempo), men kiest een minder intensieve werkwijze of roept hulp in van collega's. Wanneer het werk niet op tijd af is, werkt men wat langer.

Problemen met de omgeving vertalen zich in een gebrek aan ruimte. De spuitactiviteit stelt specifieke problemen : men beschikt niet over beschermingskledij en de lucht in de magazijn is bezoedeld door het vele spuiten.

3.2 De mecaniciens

In twee ondernemingen legt men zich toe op het herstel en het onderhoud van landbouwmachines (nr. 7, nr. 8). De arbeidsdeling is in beide ondernemingen zo goed als onbestaande. De onderscheiden activiteiten worden door alle functiehouders verricht, men kan gerust gewagen van polyvalente medewerkers. Slechts twee werknemers voeren niet alle taken uit, het betreft twee relatief nieuwe werk-

nemers wiens inwerkperiode nog niet beëindigd is. M.a.w. op termijn zouden ook zij alle taken opnemen, dus polyvalent werken. In de profielen besteden we enkele aandacht aan de werknemers die de volledige inwerkperiode achter de rug hebben. Het betreft de polyvalente mecaniciens uit case-studie nr. 7 en nr. 8.

3.2.1 De functiebeschrijving

De mecaniciens zorgen voor het herstel, het onderhoud, de constructie en eventueel aanpassing van landbouwmachines. Deze activiteiten gebeuren doorgaans in het atelier. Alleen het herstel gebeurt eventueel op een andere locatie d.w.z. op het erf bij de boer.

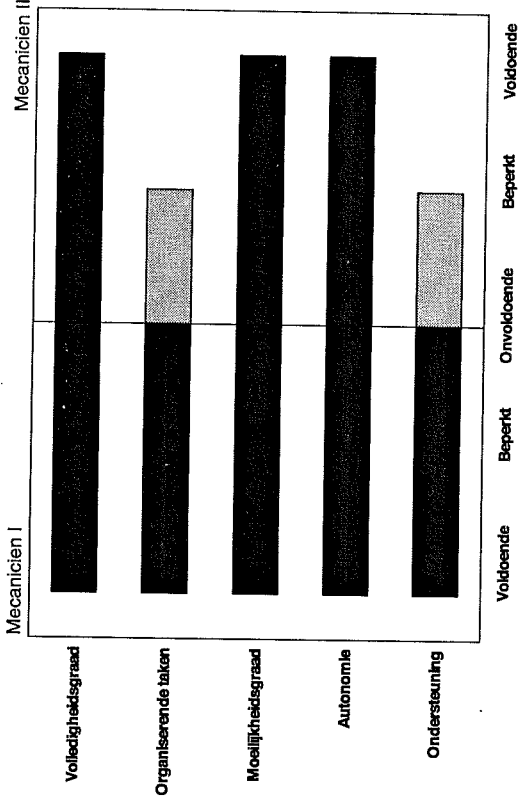
Het herstel en onderhoud van landbouwmachines kan men het best vergelijken met de activiteiten in een garage (cfr. deelrapport sector garages). Zo kunnen de pannes mechanisch, elektrisch, elektronisch of hydraulisch van aard zijn. Alleen zal de verhouding iets anders liggen : bij landbouwmachines vinden we meer mechanische fouten terug waar heel wat montagewerk komt kijken.

De constructie van landbouwmachines gebeurt op basis van een gestandaardiseerd bouwpakket. In dit pakket is een plan ingesloten met uitleg rond de wijze waarop men de onderdelen moet monteren.

De aanpassing van landbouwmachines is gelijkaardig aan de constructie-activiteit met dit verschil dat men niet beschikt over een plan. Men gaat op steeds wisselende vraag een antwoord moeten zoeken en bijgevolg montagewerk verrichten. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Een boer beschikt over een ploegwagen doch wil deze uitbreiden om meer balen te kunnen opladen. In dat geval moet de mecaniciens nagaan op welke wijze hij een verlengstuk aan de wagen bevestigen : ijzeren staven worden naar maat gesneden, ze worden aan de wagen gelast, tussen de staven bevestigt men vervolgens een paneel waarop de balen komen te liggen.

3.2.2 Het welzijnsprofiel

In onderstaande figuur wordt het welzijnsprofiel van de mecaniciens afgebeeld.



Figuur 5.3 Welzijnsprofiel mecaniciens

De functiehouders beschikken over een volledige functie. Enerzijds omdat de functie bestaat uit een logisch samenhangend geheel van uitvoerende taken. Men doet zowel het herstel, het onderhoud en zelfs de montage en/of opbouw van landbouwmachines. Anderzijds omdat de functiehouders beschikken over een aanzienlijk aantal voorbereidende en ondersteunende taken. Onder voorbereidende taken begrijpen we 'het zoeken en klaarzetten van materiaal en middelen, het onthaal van de klant, het maken van een afspraak met de klant'. Ondersteunende taken verwijzen naar 'onderhoud en reparatie van middelen en materiaal, onderhoud van de werkomgeving, ad hoc noteren van ontbrekend materiaal, noteren van werkzaamheden, begeleiden van nieuwe werknemers'.

De organiserende taken zijn voor mecaniciens 1 voldoende. In de onderneming wordt tweemaal per week overleg gepleegd over de werkzaamheden die gepland zijn, onderdelen die besteld moeten worden, ... Bovendien kennen de functiehouders een vorm van permanent werkoverleg: wanneer een klant de zaak binnenstapt overlegt men onderling wie de opdracht zal uitvoeren.

De organiserende taken van mecaniciens 2 zijn beperkt omdat er geen formeel overleg aanwezig is. Anderzijds zijn de functionele contacten (met zaakvoerder en klant) meer dan voldoende. Vandaar is de score beperkt.

De functiehouders beschikken over een evenwichtige verdeling tussen moeilijke en makkelijke taken. Tijdens het herstel en de aanpassing van landbouwmachines wordt men herhaaldelijk geconfronteerd met nieuwe probleemsituaties waarvoor men een oplossing moet zoeken. Het onderhoud en de constructie van landbouwmachines verloopt gestandaardiseerder. Hierdoor komt het evenwicht tussen moeilijke en makkelijke taken tot stand.

De autonomie waarover de betrokkenen beschikken is eveneens toereikend.

De functiehouders kunnen het tempo waaraan men werkt naar eigen inzicht laten variëren. Zo kan men in grote mate zelf het tijdstip bepalen waarop men aan de operatie start, de duur waarin men de operatie afwerkt, de snelheid waaraan men werkt en het ogenblik waarop men de operatie kan onderbreken. De functiehouders beschikken over deze autonomie inzake tempo enerzijds omdat de duur van een herstelling en/of constructie moeilijk te voorspellen is, anderzijds omdat men snel op onvoorziene vragen van klanten moet kunnen inspelen.

Men kan eveneens de volgorde waarin men de taken afwerkt bepalen. Alleen een dringende vraag van een klant brengt daarin verandering: dan moet men het werk neerleggen en meteen een oplossing voor het probleem zoeken.

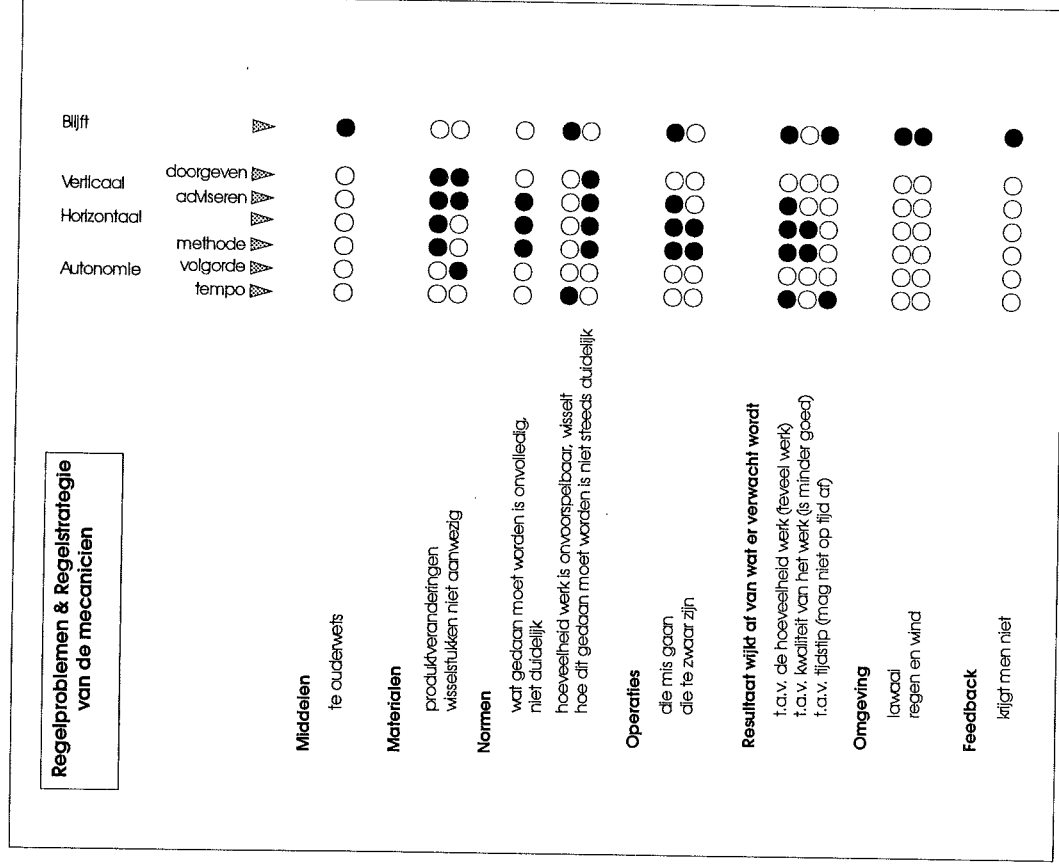
De bewerkingswijze kan men laten variëren in die zin dat men geen voorgeschreven regels moet volgen. Ook de keuze inzake middelen en materialen is aanwezig.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn beperkt voor mecaniciens 2 omdat er niemand aanwezig is die over dezelfde kwalificaties beschikt. De zaakvoerder beschikt niet over de technische know-how en zijn collega is -voorlopig- nog niet volledig vertrouwd met de job.

Mecaniciens 1 krijgt een voldoende. Er zijn collega's aanwezig die over dezelfde kwalificaties beschikken, waaraan men dus raad kan vragen. Bovendien kan men steeds terecht bij de zaakvoerder en/of technische dienst van de leveranciers in het geval dat ook de collega's geen geschikt antwoord kunnen bieden.

De leermogelijkheden waarover de mecaniciens van landbouwmachines beschikken zijn aanzienlijk. Dankzij de beperkte arbeidsdeling beschikken ze over een functie die leermogelijkheden biedt op vaktechnisch en cognitief vlak. De communicatiemogelijkheden zijn steeds aanwezig, zij het niet altijd in voldoende mate. Dit geldt evenzeer voor de ontwikkeling van bestuurlijke kwalificaties.

Er is sprake van een stressrisico wanneer men tijdens de uitvoering van het werk geconfronteerd wordt met een probleem, terwijl men niet over de mogelijkheid beschikt om dit probleem op te lossen. In de onderstaande figuur geven we een opsomming van mogelijke storingsbronnen. De bolletjes in het zwart duiden aan hoe men het probleem doorgaans oplost. Of nog: welke problemen er blijven liggen. Deze inventaris is het resultaat van gesprekken die we hadden met verschillende mecaniciens in case-studie 7 en 8.



Figuur 5.4 Regelproblemen & regelstrategie van de mecaniciens

Problemen inzake middelen werden haast niet signaleerd : de middelen waarover men beschikt zijn in voldoende hoeveelheid en van voldoende kwaliteit. We vonden één uitzondering op deze regel : een functiehouder die regelmatig met een mechanische zaag moet werken. De zaag werkt bijzonder traag en maakt ontzettend veel lawaai. Ze wordt niet vervangen door een elektrische zaag omdat ze aldus de zaakvoerder voor te weinig operaties noodzakelijk is.

Problemen met materiaal hebben vooral betrekking op wisselstukken die in het magazijn niet aanwezig zijn. In dit geval onderbreekt men de opdracht en (de

mecaniciën of de zaakvoerder) neemt men telefonisch contact op met de leverancier. Ondertussen begint de mecaniciën aan wat anders te werken. Produktveranderingen vinden we ook terug bij de landbouwmachines : men moet vertrouwd zijn met de veranderingen die door de constructeurs worden aangebracht. Immers, men moet de machine in zijn oorspronkelijke staat herstellen. Om dit te realiseren bestaan er verschillende scenario's : men krijgt ofwel jaarlijks een introductie opdat men de machine autonoom zou kunnen herstellen; ofwel kijkt men documentatiemappen in. Men kan eveneens advies vragen aan een collega en/of baas. In laatste instantie neemt men contact op met de leverancier.

Problemen met normen werden eveneens gesignaleerd. Wat er moet gedaan worden is niet steeds duidelijk : de uitleg van de klant is vaag, niet helemaal correct, ... In dit geval zoekt men met of zonder hulp van anderen verder. De hoeveelheid werk is vaak onvoorspelbaar, wisselt. Dit houdt verband met het seizoensgebonden karakter van het werk : wanneer de boeren zaaien of oogsten is het zeer druk, de winter is de meest rustige periode. Tijdens de drukke periode is het moeilijk om greep te krijgen op het werkvolume. Een herstelling moet snel gebeuren en komt steeds onverwacht. Wanneer men in problemen komt werken de werknemers wat langer, eventueel zelfs op zaterdag. Tot slot, wanneer men aan een montage begint zonder dat men over een plan beschikt, wordt men vaak geconfronteerd met de vraag : hoe moeten we dat aanpakken ? Men valt terug op eigen autonomie (inzake methode), eventueel vraagt men raad aan een collega en/of baas.

Verder worden er problemen met operaties gesignaleerd : sommige handeligen zijn te zwaar : in dit geval bedient men zich van de brugarmen en/of roept men hulp in van collega's. Handelingen die mis gaan kan men doorgaans corrigeren.

Wanneer er te veel werk is of wanneer het werk niet op tijd af is zal men makkelijker iets sneller of iets langer blijven werken (tempo). In een aantal gevallen zullen de collega's en/of zaakvoerders inspringen om een handje toe te steken.

Problemen met de omgeving houden verband met de middelen waarmee men werkt (b.v. mechanische zaag) en de werkplek waar men in geval van depannage naar toe gaat nl. het erf (weer/wind).

4. Alles op een rij

In dit hoofdstuk staat het begrip 'welzijn bij de arbeid' centraal. We maakten gebruik van een bestaande methodiek nl. Weba (Welzijn Bij de Arbeid). Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Werknemers mogen immers niet overspannen raken door hun werk, stressrisico's moeten dus worden vermeden. Bovendien moeten werknemers zich kunnen ontwikkelen door hun werk, leermogelijkheden moeten dus worden bevorderd.

We namen twee functiegroepen als voorbeeld. Enerzijds de magazijnfunctie waarbij we een onderscheid maken tussen drie magazijniers al naargelang zij de taken goederenbeheer, goederenverkoop en goederenbehandeling in hun functie integreren. Anderzijds de mecaniciens die werken aan landbouwmachines.

Eerst staan we stil bij de leermogelijkheden die de bestaande functies bieden. Leermogelijkheden zijn aanwezig wanneer functies 'vaktechnisch, cognitief, communicatief en bestuurlijk' volledig zijn.

Biedt de functie van magazijnier - rekening houdend met de opties die men in het bedrijf neemt - leermogelijkheden? De functie waarin de goederenbehandeling, -beheer en -verkoop verenigd worden biedt ongetwijfeld leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak. Voor functies die zich uitsluitend toeleggen op goederenbehandeling en -beheer geldt dit minder. De leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak worden nog enger wanneer de functiehouders zich uitsluitend toespit op goederenbehandeling. De communicatiemogelijkheden zijn in de ondernemingen doorgaans toereikend (cfr. score ondersteuningsmogelijkheden). Een belangrijk knelpunt dat leermogelijkheden in de weg staat is de afwezigheid van overleg en/of informatiedoorstroming. Enerzijds kunnen daarvoor de bestuurlijke kwalificaties niet ontwikkeld worden. Anderzijds komt ook de autonomie van de functiehouders in het gedrang: men kan het eigen werk onmogelijk plannen, men gebruikt de autonomie enkel en alleen om onverwachte leveringen op te vangen.

Biedt de functie van mecaniciens - zoals wij ze geobserveerd hebben - leermogelijkheden? De leermogelijkheden waarover de mecaniciens van landbouwmachines beschikken zijn aanzienlijk. Dankzij de beperkte arbeidsdeling beschikken ze over een functie die leermogelijkheden biedt op vaktechnisch en cognitief vlak. De communicatiemogelijkheden zijn steeds aanwezig, zij het niet altijd in voldoende mate. Dit geldt evenzeer voor de ontwikkeling van bestuurlijke kwalificaties. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie van deze gegevens is uiteraard raadzaam. De mecaniciens beschikken over een rijke taaksamenstelling omdat de arbeidsdeling in de twee bedrijven zo goed als onbestaande is. Dit profiel kan uiteraard niet uitgebreid worden naar alle mecaniciens die in de landbouwherstelbedrijven werken. Alles hangt af van de arbeidsorganisatorische opties die men als bedrijf neemt.

In tweede instantie hebben we aandacht besteed aan de stressrisico's. Stress ontstaat wanneer een functiehouders tijdens de uitvoering van het werk geconfronteerd wordt met een probleem terwijl hij niet beschikt over de mogelijkheid om dit probleem op te lossen. De mogelijkheden waarover een functiehouders beschikt verschilt al naargelang de organisatie van het bedrijf, problemen kunnen dan al dan niet blijven liggen.

Bij de magazijnarbeiders worden relatief veel problemen gesignaleerd. Sommige problemen (vooral t.a.v. normen) vloeien voort uit het feit dat men geen greep krijgt op de planning van het werk (tijdstip, hoeveelheid levering niet

gekend). Anderen zijn het gevolg van een onvolledige of onevenwichtige communicatie met andere afdelingen. Hierbij denken we intern aan b.v. de afdeling boekhouding (problemen met bestelbonnen, prijzen van goederen) en extern aan de leverancier (goederen niet gemerkt, ...). Anderen ontstaan doordat men te weinig produktkennis heeft (t.a.v. verkoop). Al bij al lijken heel wat problemen niet (preventief) te worden opgelost. Een betere organisatie en doorstroming van informatie, zowel intern als extern, zou hier wellicht aan kunnen verhelpen.

Bij de mecaniciens blijven betrekkelijk weinig problemen liggen. Problemen worden veelal opgelost door gebruik te maken van de autonomie inzake methode en/of tempo. Wanneer de eigen autonomie ontoereikend is doet men beroep op een collega (of zaakvoerder). In de bezochte ondernemingen gebeurde dit zeer regelmatig omdat er voldoende mensen aanwezig waren die over dezelfde kwalificaties beschikken.

HOOFDSTUK 6

HET OPLEIDINGSBELEID

In de eerste paragraaf stellen we ons de vraag : hoe raken nieuwe werknemers vertrouwd met hun baan ? In de daaropvolgende paragraaf besteden we aandacht aan het formele opleidingsbeleid. In de derde paragraaf wordt het belang van 'leren op de werkplek' en het 'leerpotentieel van arbeidsplaatsen' aangestipt. In de laatste paragraaf zetten we alles op een rij.

1. Inwerken van nieuwe werknemers

Op welke manier verwerft iemand, die in het bedrijf begint te werken, de vaardigheden die nodig zijn om de job te beheersen ? M.a.w. hoe verloopt de inwerking van nieuwe werknemers ?

In de bezochte ondernemingen maakt men gebruik van de zogenaamde werkplekopleiding : een werknemer wordt op de werkplaats ingewerkt. In dit geval krijgt een werknemer, rekening houdend met zijn beroepservaring, eerst eenvoudige taken toegewezen. Vervolgens worden in moeilijkheidsgraad toenemende activiteiten toegevoegd.

Gedurende deze inwerkperiode zorgen collega's en/of zaakvoerders voor ondersteuning : ze beantwoorden vragen en helpen bij het oplossen van problemen. Doorgaans gebeurt dit vrij informeel, slechts in één bedrijf krijgt een collega expliciet de verantwoordelijkheid om in te staan voor de inwerking van zijn nieuwe collega. Dit gebeurt in case-studie 5, men maakt gebruik van de zogenaamde peter / meter formule.

De geschatte inwerktijd varieert sterk. De inwerktijd voor de magazijnfuncties wordt geschat op een zestal maanden (nr. 1, nr. 2, nr. 4). De functies die zich verzamelen rond de montageactiviteit verschillen naar inwerktijd : voor de monterder zou deze 1 maand bedragen, voor de lasser, schilder en voorbereider 14 dagen, voor de afwerkers 1 dag (nr. 4). De meest omvangrijke inwerktijd vinden we terug bij de landbouwactiviteit : arbeiders die het onderhoud en herstellen van machines moeten rekenen op een inwerktijd van meer dan één jaar, aldus de zaakvoerders (nr. 7, nr. 8). De lange inwerktijd houdt verband met de afwezig-

heid van een studierichting, tenminste in het dagonderwijs, die jongeren voorbereidt op deze produktbewerking.

Over 't algemeen zijn de zaakvoerders tevreden over de formule van werkplekopleiding. Ze beschouwen het als een onmisbaar middel om bedrijfsspecifieke kennis te verwerven. Het welslagen van deze formule is uiteraard afhankelijk van de kwaliteit van informele relaties die in het bedrijf heersen. Eerst en vooral moet er iemand in het bedrijf aanwezig zijn met dezelfde kwalificaties. Verder moet de collega en/of de zaakvoerder bereid zijn verworven kennis over te dragen. Bovenal moet men tijdens de uitvoering van het werk ook de ruimte en de tijd krijgen een nieuwe werknemer wegwijds te maken.

In één bedrijf (nr. 7) wordt de werkplekopleiding aangevuld met een formele opleiding in lesverband. Een nieuwe werknemer volgt - op uitdrukkelijke vraag van de werkgever - een cursus die hem voorbereidt op het werken met landbouwmachines. De cursus duurt drie jaar en vindt plaats op zaterdag. Het regulier dagonderwijs beschikt niet over een studierichting die jongeren voorbereidt op het werken met landbouwmachines, vandaar dat men deze bijkomende schooling - in combinatie met de werkplekopleiding - de meest ideale vorm vindt om een aantal startkwalificaties te verwerven.

De formule van 'leercontract' is haast afwezig in de bezochte ondernemingen. Slechts één bedrijf (nr. 7) maakt gebruik van deze formule om jongeren aan te werken en op te leiden. De ervaring met deze formule is niet onverdeeld positief: de kandidaten die zich aanbieden zijn beperkt in aantal en lijken weinig gemotiveerd.

2. Formele opleiding

In deze paragraaf besteden we aandacht aan de formele vormingsinspanningen. Het draait vooral om de vragen: wie organiseert de opleiding, wie neemt deel, welk is de inhoud en is er behoefte aan bijkomende vorming?

De bedrijven die we bezochten organiseren zelf - op één uitzondering na - geen formele vorming. Dit houdt vermoedelijk verband met hun grootte: voor kleine bedrijven vergt het organiseren van een formeel aanbod een te grote investering. De afwezigheid van een eigen opleidingsbeleid betekent niet dat werknemers geen opleiding volgen. In de helft van de bezochte bedrijven participeren werknemers aan externe vormingsinitiatieven (nr. 1, nr. 2, nr. 4, nr. 8). Deze worden georganiseerd door leveranciers.

In het verhaal dat hierop volgt maken we een onderscheid tussen de vorming die op eigen initiatief gebeurt en vorming die ingelegd wordt door leveranciers. We ronden het verhaal af door aandacht te besteden aan de opleidingsbehoeften die gesignaleerd worden.

2.1 Opleidingen georganiseerd door leveranciers

Vier bedrijven (nr. 1, nr. 2, nr. 4, nr. 8) hebben in het verleden deelgenomen aan voorstellingen die georganiseerd worden door leveranciers. Deze opleidingen hebben een ad hoc karakter. Het betreft opleidingen in lesverband. Ze worden jaarlijks ingelegd en duren gemiddeld één tot twee dagen. De opleidingskost is nihil, de werkgever moet enkel de werkuren van de werknemer betalen. De opleidingen vinden - op uitzondering van case-studie nr. 8 - extern plaats. Het aanbod kadert duidelijk in een verkoopstrategie van de leverancier.

De leveranciers bieden uitsluitend vorming voor de activiteiten 'verkoop, montage en herstel/onderhoud'. Zij organiseren geen *opleidingsaanbod* voor goederenbeheer en/of -behandeling.

De sessies die georganiseerd worden ter ondersteuning van de verkoopactiviteit hebben een commercieel karakter. Tijdens deze sessies worden nieuwe producten voorgesteld: de voordelen en de mogelijkheden van de producten worden in de verf gezet. De sessies moeten een antwoord brengen op de vraag: welk is het produkt en hoe brengen we het het best aan de man? Enkel werknemers die een verkoopsgesprek met de klant voeren nemen deel. In de bezochte ondernemingen betreft het de verkopers (bediendenstatuut) van case-studie 2 en de magazijnier die sporadisch de verkoop verzorgt in case-studie 1.

In de bezochte bedrijven vinden we ook sessies terug die louter technische inslag kennen. Deze introducties worden ingelegd voor de montage, het onderhoud en/of het herstel van de goederen. Zo raken de eindmonteerders van het fietsbedrijf via deze introducties vertrouwd met de wijze waarop nieuwe onderdelen moet worden bevestigd (nr. 5). Werknemers die landbouwmachines herstellen en onderhouden nemen deel aan sessies waarin de technische opbouw van de machines wordt voorgesteld (nr. 8).

De *motivatie* om werknemers te laten deelnemen verschilt. Doorgaans ziet men het nut van een dergelijke opleiding wel in: men waardeert de kwalificaties die men op deze manier verwerft. Deze know-how is onontbeerlijk wanneer klanten vragen stellen omtrent het produkt (nr. 1, nr. 2, nr. 5) of wanneer men een herstel moet uitvoeren (nr. 8). Eén werkgever haalde een secundair doel aan, nl. het motiveren van werknemers (nr. 5).

De *participatiegraad* van werknemers aan dergelijke initiatieven mag beslist niet overschat worden. In case-studie nr. 1 kreeg de werknemer éénmaal de kans om een introductie te volgen. In case-studie nr. 2 konden enkel de verkopers deelnemen, één van hen werd erop uitgestuurd. In case-studie nr. 4 zijn het uitsluitend de eindmonteerders die deelnemen (maximum 2). In case-studie nr. 8 ontvingen de twee polyvalente werknemers het onderricht.

De zaakvoerders plaatsen enkele *kanttekeningen* bij het huidige aanbod.

In bedrijf 8 is men opgetogen dat de opleidingen niet langer in het buitenland plaatsvinden. Men geeft de voorkeur aan de nieuwe formule: de technische ondersteuning op de werkvloer. Jaarlijks brengt een consultant een bezoek aan het bedrijf. De twee polyvalente medewerkers krijgen gedurende één tot twee dagen persoonlijk onderricht over de nieuwe elementen die werden opgenomen in de constructie van de machines.

Bij het fietsmontagebedrijf (nr. 5) treffen we dezelfde opmerking aan. Ook zij vinden het jammer dat de sessies vooral in het buitenland plaatsvinden. Men zou liefst een deskundige uitnodigen naar het bedrijf. Op deze manier zouden alle werknemers kunnen deelnemen en worden de verplaatsingskosten gedrukt. Ditzelfde bedrijf merkte op dat de sessies vaak te laat worden ingericht. Monteurs werken reeds drie tot vier maanden met de nieuwe onderdelen vooraleer men opleiding krijgt. Intussen lopen er klachten van klanten binnen die geconfronteerd worden met minder goed gemonteerd materiaal.

2.2 Opleidingen op eigen initiatief

Eén bedrijf (nr. 5) heeft op eigen houtje een vorming ingericht. De vorming heeft het karakter van een eenmalige omscholing: de functiehouders kregen een andere functie toegewezen. Concreet ging het om een drietal mensen die men wilde laten doorgroeien tot hoofd van een afdeling. Waarom was deze opleiding nodig? De functiehouders beschikten niet over de nodige kwalificaties: de betrokkenen waren laaggeschoold en hadden geen kaas gegeten van leiding geven. Daarom heeft men twee sessies ingericht. Eerst werd er intern, door de productieplanner, een sessie gegeven rond de beginselen van organisatieleer. Nadien volgde een tweede sessie rond leiding geven, een opleiding waarvoor men een beroep deed op een gespecialiseerd instituut. Men is niet helemaal tevreden met het resultaat: de afdelingshoofden hebben nog steeds een sterke opvolging nodig, ze nemen weinig initiatief en men vreest dat men ook op lange termijn weinig verantwoordelijkheid naar de afdeling kan delegeren.

2.3 Opleidingsbehoefte

De meeste bedrijven vinden het bestaande opleidingsaanbod toereikend. Slechts één bedrijf signaleert dat men behoefte heeft aan bijkomende vorming (nr. 5). Men zou graag alle magazijniers vertrouwd maken met het bestaande productgamma. Op dit ogenblik kennen slechts enkele van hen het volledige gamma, deze magazijniers verzorgen het contact met de klant. Een ondersteuning, onder de vorm van 'produkt-initiatiecursus' of zelfs productfolders, zou de mogelijkheid bieden om alle magazijniers in te zetten bij het onthaal van de klant.

Het is opvallend dat de huidige opleidingsbehoefte niet opengetrokken wordt naar het ontwikkelen van meer vaardigheden omtrent goederenbehandeling en/

of magazijnbeheer. Het wordt evenmin verruimd naar meer algemene vaardigheden, bijvoorbeeld werken met PC's. Nochtans krijgen we een aanwijzing dat dergelijke vormingen wel nuttig zouden kunnen zijn. In één van onze bedrijven heeft men getracht om de computer te integreren in de takenpakket van de magazijniers. De invoering van de computer gebeurde op de werkvloer, zonder dat er aan de betrokkenen een formele introductie werd gegeven. De invoering is uiteindelijk niet geslaagd: het systeem was te ondoorzichtig, de magazijniers konden er niet mee overweg en maakten nogal veel fouten tijdens de in gebruik name. De kans dat een dergelijk initiatief slaagt is vermoedelijk groter wanneer men een uitgebreide inleiding krijgt over hoe men moet werken met een PC, en met het bestaande software pakket in het bijzonder.

3. Het leerpotentieel van arbeidsplaatsen

Uit heel wat onderzoek komt naar voren dat de participatie van kleine en middelgrote ondernemingen aan een formeel opleidingsbeleid gering is (Van Hoof, 1993). Nochtans vormt het formele scholingsaanbod niet het enige leerpotentieel voor werknemers. Een belangrijke leermogelijkheid is weggelegd in de arbeidsplaatsen zelf: arbeidsplaatsen kunnen werknemers mogelijkheden bieden tot leren.

Welke mogelijkheden de arbeidsplaatsen bieden impliceert een antwoord op volgende vragen:

- a) in welke mate beschikt men over een afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken;
- b) in hoeverre zijn de functies vaktechnisch volledig;
- c) zijn er voldoende contactmogelijkheden en;
- d) beschikt men over voldoende autonomie.

Bieden de arbeidsplaatsen in de huidige bedrijven leermogelijkheden? Op deze vraag formuleerden we een zeer uitgebreid antwoord in hoofdstuk 5. We kwamen tot de vaststelling dat leermogelijkheden voor sommige arbeidsplaatsen die gecreëerd werden aanwezig zijn (b.v. magazijnier die goederenbehandeling, -beheer en -verkoop verricht), voor anderen dan weer niet (b.v. magazijnier die zich uitsluitend belegt op goederenbehandeling).

Waarom staan we hier opnieuw bij stil? Wel, omdat binnen het veld van bedrijfsopleidingen de aandacht groeit voor leren en opleiden op de werkplek. Deze vorm van opleiden zou bovendien goed aansluiten bij de wensen en behoeften van kleine en middelgrote ondernemingen. Leren en opleiden op de werkplek is niet enkel van belang vanuit de invalshoek 'kwalificatievoorziening' maar evenzeer vanuit de invalshoek 'arbeidsvoorziening'. Het voorbeeld van voortijdig schoolverlaters en jonge werklozen wordt aangehaald om te illustreren dat leren op de werkplek voor hun wel eens bijzonder interessant kan zijn: 'Een belangrijk

onderdeel in het versterken van de arbeidsmarktpositie van voortijdig schoolverlaters en jeugdige werklozen is het laten opdoen van werkervaring. ... Het verdient sterk aanbeveling om bij de invulling van maatregelen expliciet rekening te houden met het bestaan van leermogelijkheden op de werkplek zelf, leidend ofwel tot een meer vaste positie binnen het bedrijf ofwel tot het (kunnen) behalen van een startkwalificatie, bijvoorbeeld via assessment' (Onstenk, 1993). In hetzelfde artikel wordt gepleit voor een sterkere band tussen het beleid rond kwaliteit van de arbeid, kwalificatievoorziening en arbeidsmarktbeleid.

4. Alles op een rij

De inwerking van nieuwe werknemers verloopt weinig gestructureerd. Werknemers krijgen een werkplekopleiding waarbij men, rekening houdend met de beroepservaring, eerst eenvoudige taken krijgt toegewezen. Stelselmatig worden taken toegevoegd aan het takenpakket. Collega's en/of zaakvoerder zorgen voor ondersteuning.

De deelname aan een formeel opleidingsaanbod is bijzonder klein. Het opleidingsaanbod wordt ingelegd door leveranciers. Zij organiseren geen opleidingen voor magazijnbeheer en/of goederenbehandeling; enkel ondersteuning voor de verkoop en het herstel/onderhoud van produkten komt aan bod. Dit aanbod kadert in een verkoopstrategie.

Eén bedrijf heeft op eigen houtje een opleiding ingelegd. Het betreft een bij-scholing voor mensen die promotie maakten.

Ondanks de lage participatiegraad vinden de meeste bedrijven het opleidingsaanbod toereikend. Slechts één bedrijf signaleert een opleidingsnood.

Verder is het opvallend dat de opleidingsbehoefte niet opengetrokken wordt naar het ontwikkelen van vaardigheden die verband houden met een efficiënt goederenbeheer en/of goederenbehandeling. Zelfs negatieve ervaringen met b.v. de introductie van de computer in het magazijn, sporen niet aan tot een deelname aan een externe cursus. Men lijkt niet op de hoogte van het bestaande opleidingsaanbod. Men heeft vermoedelijk geen idee wat de praktische gebruikswaarde van dergelijke opleidingen is. Nochtans blijkt uit de regelprobleeminventarisatie (hoofdstuk 5) dat de organisatie in het magazijn niet steeds vlekkeloos verloopt. Rekening houdend met het feit dat de functiehouders een zeer verscheiden achtergrond hebben inzake studieniveaus en -richtingen (cfr. hoofdstuk 7) m.a.w. niet alle functiehouders hebben startkwalificaties verworven in het dagonderwijs. Dit doet de vraag rijzen of sommige functiehouders niet gebaat zouden zijn met een introductie.

HOOFDSTUK 7

ARBEIDSMARKTKNELPUNTEN

In dit hoofdstuk staat het begrip 'arbeidsmarktnelpunt' centraal. Dit verwijst naar een discrepantie tussen de vraag naar en het aanbod van arbeidskrachten. In de typologie van Van Hoof (1987, p. 111) wordt een onderscheid gemaakt tussen twee perspectieven van waaruit arbeidsmarktnelpunten kunnen worden benaderd nl. de vraagzijde (de werkgevers) en de aanbodzijde (de werknemers). De discrepantie tussen vraag en aanbod kan kwantitatief dan wel kwalitatief van aard zijn. Vertrekkend vanuit deze invalshoeken formuleert de auteur vier soorten arbeidsmarktnelpunten.

Een *kwalificatieprobleem*: vanuit het vragersperspectief (werkgevers) oordeelt men dat het aanbod voor bepaalde banen niet over de kwalificaties beschikt waarvan men behoefte heeft (kwalitatief). De inzet van werknemers in het bedrijf vormt dus een probleem omdat de werknemers niet over de juiste kwalificaties beschikken. Een *personeelsvoorzieningsprobleem*: vanuit het vragersperspectief oordeelt men dat het aanbod van arbeidskrachten voor bepaalde jobs te klein is (kwantitatief). Bedrijven hebben het moeilijk om mensen te vinden.

Een *benuttingsprobleem*: vanuit het aanbodperspectief (de werknemers) is er discrepantie tussen de gevraagde en de vereiste kwalificaties (kwalitatief). Werknemers worden onderbenut, ze werken beneden hun niveau. Een *verdelingsprobleem*: vanuit het aanbodperspectief zijn er te weinig jobs die aansluiten op het aangeboden opleidingsniveau (kwantitatief).

In dit rapport volgen we de bovenstaande typologie om de afstemming tussen arbeidsvraag en -aanbod te illustreren. Concreet vertaalt dit zich naar een viertal vragen.

Eenzijds is het perspectief van de vraagzijde: zijn er voldoende arbeidskrachten beschikbaar en kunnen ze optimaal worden ingeschakeld in de produktie? Dit komt in de eerste paragraaf aan bod.

Anderzijds is er het gezichtspunt van het aanbod: zijn er voldoende aansluitende banen en worden de kwalificaties van werknemers benut? De aanbodzijde brengen we in de tweede paragraaf ter sprake.

1. De vraagzijde

Onder de noemer vraagzijde besteden we allereerst aandacht aan de arbeidsmarktnelpunten die door zaakvoerders gesignaleerd worden. Vervolgens gaan we kijken naar de wijze waarop de zaakvoerders werknemers rekruteren: welke kanalen gebruiken ze en aan welke criteria moeten de kandidaten voldoen?

1.1 Aansluitingsproblemen

Aan de zaakvoerders werd gevraagd of ze de afgelopen vijf jaar problemen gehad hebben om mensen aan te werven. Aanvullend werd geïnformeerd naar de oorzaak: was het aanbod te klein (kwantitatief) of beschikte het aanbod niet over de gevraagde kwalificaties (kwalitatief)?

De helft van onze bedrijven heeft de afgelopen vijf jaar problemen gehad bij het aanwerven van mensen (nr. 5, nr. 6, nr. 7, nr. 8). M.a.w. zij hadden het moeilijk om het aanbod optimaal in te schakelen.

Eén bedrijf signaleert een kwantitatief probleem (nr. 8): er dienden zich niet voldoende arbeidskrachten aan wanneer men een vacature uitschreef. Dit zou verband houden met de beperkte aantrekkingskracht van de subsector. I.t.t. de sector 'garage en koetswerk' zou de handel in landbouwmachines de jongeren minder aanspreken.

Verder verwijzen de zaakvoerders (nr. 5, nr. 6, nr. 7, nr. 8) naar een kwalitatief probleem: de kandidaten beschikken niet over de gevraagde kwalificaties. Dit kwalitatief probleem wordt gedefinieerd in termen van technisch en/of sociaal-normatieve kwalificaties die ontbreken.

Twee zaakvoerders (nr. 7, nr. 8) signaleren het gemis aan technische kwalificaties bij de kandidaten die zich aanbieden. De toedracht is vrij eenvoudig: in het dagonderwijs speelt geen enkele studierichting in op het werken met land- en tuinbouwproducten. Beide zaakvoerders vinden dit jammer maar relativeren de situatie door te stellen dat een werknemer de vereiste technische vaardigheden op de werkvloer kan verwerven. Alleen is een dergelijke werkplekopleiding erg intensief, in dit geval moet men kunnen rekenen op gemotiveerde mensen.

Twee ondernemingen (nr. 5, nr. 6) verwijzen naar de afwezigheid van een aantal sociaal-normatieve vaardigheden. In het ene bedrijf (nr. 6)ervaart men dat de arbeidsbereidheid bij de kandidaten zeer beperkt is. Men heeft stellig de indruk dat de kandidaten uitsluitend komen werken om na een tijdje terug in aanmerking te komen voor een hogere uitkering. In het andere bedrijf (nr. 5) heeft men een probleem voor slechts één functie nl. de spuitser. Men trekt weinig gemotiveerde mensen aan en vermoedt dat aanverwante sectoren (garage, koetswerk) meer troeven hebben (b.v. een betere verloning). We zouden de afwezigheid van deze zogenaamde 'sociaal-normatieve' vaardigheden willen nuanceren. Een persoon kan over de capaciteiten beschikken om het werk uit te voeren, maar kan daartoe

niet bereid zijn : dit zegt eerder iets over de mentale toestand van de betrokkene dan wel over zijn capaciteiten (Christis, 1988).

Bedrijven die de afgelopen vijf jaar problemen ervaarden om mensen te vinden zijn toch overgegaan tot aanwerving. Er zijn geen vacatures blijven openstaan. Het succes van de aanname wisselt. In het ene bedrijf (nr. 5) kent men nog steeds een groot verloop voor de spuitersfunctie. In de twee overige bedrijven (nr. 7, nr. 8) heeft men de nieuwe werknemers een werkopleiding gegeven.

Onder de bedrijven die geen aansluitingsproblemen signaleerden is er één bedrijf dat de laatste vijf jaar niemand heeft aangeworven (nr. 1), de andere bedrijven zochten nieuwe werknemers en hebben die zonder veel problemen gevonden (nr. 2, nr. 3, nr. 4).

Twee van de bezochte bedrijven (nr. 1, nr. 5) plannen in de nabije toekomst aanwervingen. Men is op zoek naar een magazijnier. Men voorziet geen noemenswaardige problemen voor de invulling van de vacature. Al vreest men dat de loonvoorwaarden in vergelijking met concurrerende sectoren (b.v. de bouwsector) aan de lage kant liggen (nr. 1). Verder stelt men zich de vraag of men bij de kandidaten de bereidheid gaat vinden om hoofdarbeid (noteren van goederenbons) te combineren met handenarbeid (lossen en laden) (nr. 5).

1.2 Rekrutering van werknemers

Aan de zaakvoerders werd telkens gevraagd welke kanalen men gebruikt wanneer men iemand wenst aan te werven. De meeste zaakvoerders doen beroep op twee tot drie kanalen voor de rekrutering van nieuwe werknemers.

Vijf bedrijven doen een beroep op de VDAB of het FOREM (nr. 1, nr. 2, nr. 3, nr. 5, nr. 6). De ervaringen met dit formeel kanaal variëren. Een zaakvoerder merkte op dat de arbeidsbemiddeling door de VDAB/FOREM de afgelopen vijf jaar sterk verbeterd is, al blijft het -aldus de zaakvoerder- een log orgaan waarbij men steeds een wisselend succes kent (nr. 3). Een zeker voorbehoud ten aanzien van dit kanaal vinden we bij twee zaakvoerders. Via de VDAB/FOREM zou men weinig gemotiveerde mensen aantrekken (nr. 8) of kandidaten die niet beantwoorden aan de vooropgestelde criteria (nr. 6). In dit laatste geval was men op zoek naar een metselaar en stuurde het FOREM iemand langs die een metselaarsopleiding bij het Forem aan het volgen was.

Aanwerving via familie, vrienden, eigen werknemers en/of klanten wordt door vier bedrijven vermeld (nr. 2, nr. 4, nr. 5, nr. 6). Deze introductiewijze noemt men het 'informele' kanaal : via bekenden wordt een werknemer op de hoogte gebracht van een vacature, eventueel voorgesteld aan de zaakvoerder.

Vier bedrijven doen een beroep op de pers : zij plaatsen advertenties in dagbladen en vaktijdschriften (nr. 1, nr. 2, nr. 4, nr. 7).

De rekrutering via scholen vinden we tweemaal terug (nr. 1, nr. 8). De interim-bureaus worden zelden geconsulteerd, slechts één bedrijf heeft al wel eens beroep gedaan op een bureau om kandidaten te rekruteren (nr. 3).

Via de bovenstaande kanalen gaat men op zoek naar werknemers. De vraag die daarop volgt: van welke procedure maakt men gebruik om, tussen de kandidaten die zich aanbieden, de meest geschikte persoon te selecteren? In theorie zijn er allerrhande procedures om mensen te selecteren: een gesprek, een psychosociale test, een persoonlijkheidstest, ... De bezochte bedrijven maken gebruik van één selectieprocedure, nl. het informeel gesprek. Eén bedrijf wijkt hiervan af en maakt gebruik van schoolstages om nieuwe werknemers te selecteren (nr. 8). In de betrokken onderneming komen jongeren gedurende veertien dagen stage lopen, op die krijgt men - aldus de zaakvoerder - het meest getrouwe beeld van de mogelijkheden en kwalificaties van de kandidaat.

Aanvullend werd aan de zaakvoerders gevraagd welke criteria een rol spelen bij de beoordeling een kandidaat. M.a.w. over welke kwalificaties moet een persoon beschikken vooraleer hij wordt aangeworven? Dit hebben we op twee manieren bevraagd.

In eerste instantie informeerden we naar het diploma waarover de kandidaten moeten beschikken. De rode draad doorheen het gevraagde opleidingsniveau vinden we wanneer we de indeling in uitvoerende activiteiten als richtsnoer nemen. Voor de magazijnarbeider is een A2-diploma, zonder vermelding van een studierichting, het meest gevraagde scholingsniveau (nr. 1, nr. 2, nr. 4, nr. 5). Voor de montage werkzaamheden ligt de situatie iets minder rechtlijnig. Over 't algemeen is geen enkel diploma vereist (nr. 4, nr. 6). Het fietsmontagebedrijf (nr. 5) vormt hierop een uitzondering: zij stelt geen scholingsvereisten voorop voor de voorbereiders, maar geeft de voorkeur aan een A3-niveau voor de functies van lasser, spuitser en monterder. Tot slot, voor het onderhoud en herstel van landbouwtuigen stelt men geen diploma voorop (nr. 7, nr. 8). In de betrokken ondernemingen vertrekt men van de idee: er is geen studierichting die kandidaten voorbereidt op dit soort werk, de opleiding gebeurt op de werkplek, het diploma is dan ook niet belangrijk.

In tweede instantie legden we de zaakvoerders een lijstje met selectiecriteria voor. Er werd gevraagd welke criteria een rol spelen bij de selectie van een kandidaat. Vooraleer we de resultaten overlopen zouden we enkele ervaringen van zaakvoerders m.b.t. tot selectie van nieuwe werknemers willen aanstippen. De bezochte bedrijven hebben haast geen ervaring met het aanwerven van mensen. Ze voelen zich onwennig wanneer men dit moet doen en weten niet steeds welke criteria ze als richtsnoer kunnen gebruiken. Ze laten zich - naar eigen zeggen - vooral leiden door de eerste indruk die een persoon maakt. Al geeft men toe dat 'het gezicht van iemand niets zegt over de persoon' (nr. 1). Het beantwoorden van de vraag 'welke criteria spelen bij de selectie van een kandidaat een rol?' verliep dan ook niet zonder problemen: bij de keuze van een kandidaat houden zaak-

voeders rekening met een aantal criteria doch men vindt het moeilijk om die te expliciteren. In de uiteindelijke opsomming sprongen vier criteria naar voren, nl. ervaring, sociale vaardigheden, leeftijd en geslacht. Voor alle duidelijkheid, wanneer men geslacht specificeert als selectiecriterium dan heeft men één sexe voor ogen, nl. een man. Men geeft weinig uitleg omtrent deze laatste keuze. Het ontbreekt de zaakvoerders aan verbeeldingsvermogen want 'men ziet een vrouw dit werk nog niet doen'. Met criteria zoals 'opleidingsniveau, beschikbaarheid en referentie van vorige werkgever' zou men weinig of geen rekening houden.

2. Aanbodzijde

In de inleiding werd geschetst dat aansluitingsproblemen zowel vanuit de vraag- als aanbodzijde benaderd kunnen worden. Het gezichtspunt van de aanbodzijde kan vertaald naar de vragen: 'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'.

Op deze vraag moeten we het antwoord alleszins gedeeltelijk schuldig blijven. Dit om een tweetal redenen. Ten eerste hebben we enkel werknemers geënquêteerd die reeds een baan hebben. Ten tweede is het staal van bevraagde werknemers (16 in totaal) te klein om geldige uitspraken te doen. De survey onder werknemers - onderdeel van het tweede onderzoeksluik - brengt hier wellicht meer duidelijkheid. In deze paragraaf keren we terug naar de enquête die we afnamen bij een 16-tal werknemers, onder het voorbehoud dat dit enkel een indicatie kan geven.

In het bevraagde staal vinden we een waaier aan studieniveaus terug: het lager onderwijs (1 persoon), het lager secundair (5 personen), het hoger secundair (8 personen) en het leerkontraat (2 personen). De studierichtingen zijn even divers: ze variëren van administratie over houtbewerking naar elektriciteit. In een viertal gevallen zou men kunnen gewagen van aansluitende banen: drie functiehouders verzorgen het onderhoud en de reparatie van de landbouwtuigen, ze studeerden af binnen de richting automechanica of electromechanica; verder is er een magazijnier die in het lager secundair onderwijs afstudeerde in de richting administratie.

In de survey zou meer aandacht kunnen uitgaan naar dit vraagstuk. Vooral de beleving van werknemers zou hierin een plaats kunnen krijgen. M.a.w. in welke mate vinden werknemers hun job aansluitend en worden hun kwalificaties benut?

3. Alles op een rij

Arbeidsmarktknelpunten worden benaderd vanuit twee perspectieven, nl. de vraag- en aanbodzijde. Of nog, vanuit werkgevers- en werknemersstandpunt.

Signaleert de vraagzijde een arbeidsmarktnelpunt? De helft van de zaakvoerders heeft de afgelopen vijf jaar problemen gehad om mensen aan te werven. Slechts één bedrijf vond het aanbod te klein: er dienden zich te weinig arbeidskrachten aan wanneer men een vacature uitschreef. Vier zaakvoerders verwijzen niet naar een kwantitatief, wel naar een kwalitatief probleem: de kandidaten die zich aanbieden beschikken niet over de gevraagde kwalificaties. Twee zaakvoerders stellen in dit verband het gemis aan technische kwalificaties aan de kaak, twee zaakvoerders verwijzen naar de afwezigheid van een aantal sociaal-normatieve kwalificaties (arbeidsbereidheid,angepastheid). De problemen die de vraagzijde ervaarde hebben er niet toe geleid dat bepaalde vacatures bleven openstaan. Men is overgegaan tot aanwerving.

Twee van de bezochte bedrijven plannen in de nabije toekomst aanwervingen. De expansiemogelijkheden staan dus op een laag pitje. Als belangrijkste reden wordt de onzekerheid over de productafname aangehaald.

Zaakvoerders maken gebruik van twee tot drie kanalen voor het rekruteren van nieuwe mensen. De kanalen die het meest opgesomd werden zijn achtereenvolgens: VDAB/FOREM, informele kanalen en de lokale of professionele pers.

Bij de selectie van kandidaten zou het diploma haast geen rol spelen. Een studierichting (b.v. automechanica) wordt door geen enkele zaakvoerder gespecificeerd. Aan het studieniveau hecht men enkel belang voor wat betreft de magazijnfunctie: het meest gevraagde scholingsniveau voor een magazijnarbeider is een A2-diploma. Voor het herstel van landbouwmachines en het verrichten van de montageactiviteit stelt men geen diploma voorop.

Aan de zaakvoerders werd - op basis van een lijstje met selectiecriteria - gevraagd welke criteria tijdens de selectie een rol spelen. Vier criteria werden aangestipt, nl. ervaring, sociale vaardigheden, leeftijd en geslacht. Ervaring werd veruit het meest opgesomd. Dit houdt vermoedelijk verband met de 'directe inzetbaarheid' van mensen die al wat ervaring hebben: zij hebben minder ondersteuning nodig en werken snel autonoom. Voor een kleine onderneming, waar weinig mensen beschikbaar zijn om opleiding te geven en waar nauwelijks sprake is van een formele regeling, is dit uiteraard een aantrekkelijk aanbod. Het feit dat sociale vaardigheden op de tweede plaats prijken wekt evenmin verbazing. Kleine ondernemingen kennen informele directe persoonlijke relaties, weinig verschillende beslissingsniveaus, een persoonlijke beheersing (cfr. arbeidsverhoudingen), ... al deze elementen verklaren het belang dat men hecht aan dit criterium. Wanneer men geslacht specificeert als selectiecriterium laat men er geen twijfel over bestaan dat men een man voor ogen heeft. 'Een vrouw ziet men dit werk nog niet doen', dat is zowat de enige uitleg die we hiervoor kregen. De slogan 'het beroep dat vrouwen niet aankunnen moet nog worden uitgevonden' heeft geen weerklank gevonden bij deze zaakvoerders. De toegang tot de beroepen is afgeschermd, zoveel is wel duidelijk.

Het gezichtspunt van de aanbodzijde wordt vertaald naar: 'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'. De survey

kan een meer betrouwbaar antwoord brengen op deze vragen. Voorlopig krijgen we sterk de indruk dat de functies uitgeoefend worden door mensen die beschikken over onderscheiden studieniveaus (basisonderwijs, lager secundair) en die afgestudeerd zijn in de meest diverse studierichtingen (administratie, elektriciteit). Slechts in éénderde van de gevallen kunnen we gewagen van aansluitende banen. Het is moeilijk om een uitspraak te doen over de benutting van kwalificaties. Ook hier zou de survey opheldering kunnen brengen.

HOOFDSTUK 8

ARBEIDSVOORWAARDEN, -VERHOUDINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

In punt 1 van dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de arbeidsvoorwaarden, zoals het type contract, het loon, het arbeidstijdstelsel en de promotiemogelijkheden. Punt 2 heeft betrekking op de eigenschappen van de collectieve en individuele arbeidsverhoudingen. Punt 3 tenslotte betreft de arbeidsomstandigheden en de maatregelen die worden genomen om veiligheids- en gezondheidsrisico's voor de werknemers te beperken.

1. Arbeidsvoorwaarden

Onder de noemer arbeidsvoorwaarden besteden we achtereenvolgens aandacht aan primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Mok, 1990). Primaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar het loon en de contracten die men aanbiedt. Secundaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de arbeidsduur. Onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden horen gegevens omtrent doorgroeimogelijkheden thuis.

1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden

1.1.1 Type van contract

De verantwoordelijken van de acht bezochte bedrijven geven de voorkeur aan een volijds *contract van onbepaalde duur*.

Het *leercontract* is een weinig toegepaste formule. Slechts één bedrijf (nr. 7) maakt er gebruik van omdat het regulier dagonderwijs niet beschikt over een studierichting die jongeren voorbereidt op dit soort werk. Vandaar dat men deze bijkomende scholing - onder de vorm van leercontract - een goede formule vindt. Na beëindiging van het leercontract wordt het vervangen door een contract van onbepaalde duur.

Drie bedrijven werken eveneens met een variabel personeelsbestand, hoewel dit eerder zelden gebeurt. Twee bedrijven hebben regelmatig *tijdelijk personeel* in dienst. Bedrijf nr. 3 doet tijdens de piekperiodes een beroep op tijdelijk personeel,

hun aantal daalt evenwel zienderogen. Dit is een gevolg van de beslissing om ook tijdens de kalme periodes de produktie van fietsen verder te zetten en op die manier een reserve op te bouwen. Bedrijf nr. 1 heeft in 1992 uitzonderlijk een beroep gedaan op deze oplossing omdat één van de zaakvoerders afwezig was. Bedrijf nr. 2 neemt tijdens de zomermaanden *studenten* in dienst die een handje toesteken in het magazijn.

1.1.2 Beroepenclassificatie

In de beroepenclassificatie worden vijf categorieën worden onderscheiden : ongeschoold arbeider, gespecialiseerd arbeider, geschoold arbeider, hogeschoold arbeider en geschoold arbeider buiten categorie. Om dit onderscheid te maken, werd rekening gehouden met de aard van het uitgevoerde werk, de vakbekwaamheid en de graad van zelfstandigheid bij de uitvoering van de hen toevertrouwde taken.

Wij hebben bij de verantwoordelijken van de bezochte bedrijven geïnformeerd naar hun ervaring bij de toepassing van deze classificatie, naar de mogelijkheden die ze biedt (extra-legale vergoedingen, promotiemogelijkheden, ...), naar het aantal en de omschrijving van de categorieën, ...

Vooraleer we een overzicht geven van de bekomen informatie, wijzen we erop dat twee bedrijven niet op de hoogte lijken te zijn van het bestaan van de beroepenclassificatie.

Dat de andere bedrijven de classificatie kennen, betekent nog niet dat ze deze ook strikt toepassen. Enerzijds geeft een aantal bedrijven toe dat ze de overeenkomst op een 'wat aangepaste' manier toepassen : eerst wordt het loon bepaald en vervolgens wordt nagegaan welke beroepscategorie daarmee overeenstemt en niet omgekeerd. Anderzijds voegen de meeste bedrijven nog bijkomende criteria toe of houden met andere criteria rekening. Wij stellen vast dat de prestatie van de werknemers in aanmerking wordt genomen om de lonen te bepalen. Dit wordt op twee manieren verklaard : ofwel vinden de zaakvoerders het aantal categorieën te beperkt ofwel is er kritiek op de basiscriteria. Bijvoorbeeld, volgens bedrijf nr. 7 biedt ervaring geen garantie voor efficiënte werkprestaties. We wijzen er ook op dat behalve met de prestatie van de werknemers ook rekening wordt gehouden met hun aanwezigheid (bedrijf nr. 3).

Wat het aantal categorieën en de omschrijving betreft, vraagt de zaakvoerder van bedrijf nr. 8 zich af of het bestaan van de twee laagste categorieën nog wel verantwoord is, en de zaakvoerder van bedrijf nr. 3 heeft bezwaren tegen de vage formulering en tegen de moeilijkheid om deze categorieën toe te passen op werknemers die een opleiding aan het volgen zijn.

1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op het arbeidstijdstelsel. *Deeltijdse arbeid* komt zelden voor : we hebben slechts één deeltijds contract aangetroffen en dan nog voor een bediendenfunctie.

De bezochte bedrijven werken *vijf dagen per week*. Er zijn daarop twee uitzonderingen : de bedrijven van landbouwmachines, die tijdens de piekperiodes (bijvoorbeeld tijdens de oogst) regelmatig op zaterdag werken en het metaalhandelbedrijf nr. 2 dat zes dagen op zeven open is. De toepassing van dit systeem gebeurt met variabele werktijden voor de arbeiders en met een toerbeurt voor het zaterdagwerk.

Zes bedrijven werken *40 uur per week*, twee bedrijven opteerden voor een 38 uren-stelsel. Terwijl vier bedrijven kiezen voor een vast en identiek werkrooster van maandag tot vrijdag, kiezen de vier andere voor variabele werktijden ofwel met de mogelijkheid om eerder te stoppen op vrijdag, ofwel met verschillende openingsuren op diverse dagen en dus eventueel verschillende werkroosters voor de arbeiders.

Technische werkloosheid is een oplossing waarvan weinig gebruik wordt gemaakt. Slechts bij één bedrijf is één van de magazijniers in 1993 een week technisch werkloos geweest. In de andere gevallen houden de magazijniers zich voornamelijk bezig met het rangschikken van goederen als het werkvolume afneemt. Bovendien kunnen de activiteitscycli binnen de bedrijven verschillend verlopen (bijvoorbeeld montage, onderhoud, herstelling in nr. 7 en nr. 8), waardoor het bedrijf een vermindering van de activiteiten kan opvangen zonder dat het zijn toevlucht hoeft te nemen tot technische werkloosheid.

Tenslotte voert één bedrijf tijdens de piekperiodes een ploegensysteem in, terwijl drie bedrijven opteren voor een *systeem van overuren* hetzij op een ad hoc basis, hetzij op een structurele manier. Deze overuren worden betaald of ingehaald, de compensatie of het inhalen ervan lijkt in vele gevallen willekeurig te gebeuren.

1.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden

Met de tertiaire arbeidsvoorwaarden komen we op het terrein van de promotiemogelijkheden, die in de bezochte bedrijven schaars of zelfs onbestaande zijn omdat het om kleine bedrijven met weinig verschillende hiërarchische niveaus gaat. In vijf bedrijven - niet minder dan 15 werknemers - bestaat het 'kader' alleen uit de werkgever. In de drie bedrijven die tussen 25 en 100 werknemers in dienst hebben (nr. 3 tot nr. 5) is het aantal kaderfuncties, als die er al zijn, zeer beperkt, bijvoorbeeld alleen een hoofdmagazijnier. Volgens twee van deze bedrijven (nr. 3 en nr. 4) zouden de geringe promotiemogelijkheden een invloed hebben op het verloop van het personeel, zodat een loonsverhoging vaak een oplossing biedt. Bovendien zijn de horizontale doorstromingsmogelijkheden, gezien het aantal verschillende functies, eveneens beperkt. Dit wordt door bedrijf nr. 5 (tussen

afdelingen of functies) op een ad hoc manier opgelost, en bedrijf nr. 3 lost dit op door laaggeschoolde werknemers aan te werven die verder evolueren naarmate ze meer kennis verwerven.

2. Arbeidsverhoudingen

In deze paragraaf behandelen wij de al dan niet geïnstitutionaliseerde arbeidsrelaties. Gezien de grootte van de bezochte bedrijven is het immers interessant om weten waardoor de arbeidsrelaties precies worden gekenmerkt.

2.1 Collectieve verhoudingen

De invoering van een Comité voor Veiligheid en Gezondheid (CVGV) en een ondernemingsraad (OR) zijn verplicht respectievelijk vanaf 50 en 100 werknemers. Slechts twee bedrijven zijn voldoende groot om een CVGV te hebben. In feite beschikt alleen bedrijf nr. 3 over een dergelijk overlegorgaan. We treffen in dat bedrijf, zoals in nr. 4, ook een vakbondsafvaardiging (SD) aan. Volgens onze gesprekspartners zou de relatie tussen deze laatste twee (SD en CVGV) en de werkgever bevredigend zijn. Ter informatie vermelden we hier dat het CVGV van bedrijf nr. 3 niet alleen een jaarverslag opstelt, maar ook maandelijks vergadert om problemen te bespreken. De werknemers die met problemen worden geconfronteerd (bijvoorbeeld het optillen van zware lasten) kunnen deze aan dit comité, rechtstreeks aan de veiligheidsverantwoordelijke of aan de vakbondsafvaardigde signaleren. Sommige problemen moeten immers snel worden opgelost.

2.2 Individuele verhoudingen

Hoe kan men bij gebrek aan formele overlegorganen en/of regels, de verhoudingen in kleine en middelgrote ondernemingen typeren? Om daarop te kunnen antwoorden, baseren wij ons op een artikel van Koning en Poutsma (1987) die de arbeidsverhoudingen in kleine en middelgrote ondernemingen typeren aan de hand van vier items.

Ten eerste heeft de relatie met de werkgever een bijzonder karakter doordat deze laatste verschillende rollen vervult. In eerste instantie is de zaakvoerder eigenaar van de onderneming (kapitaalbezitter). Vervolgens is hij manager: alle belangrijke beslissingen - zowel financieel, economisch als arbeidsorganisatorisch - worden door hem genomen. Tot slot, vaak helpt de zaakvoerder mee op de werkvloer, hij is m.a.w. ook producent of uitvoerder (nr. 1 en nr. 6).

Ten tweede onderstrepen de auteurs het niet-contractueel karakter van de arbeidsovereenkomsten binnen de kleine en middelgrote ondernemingen. Dit verwijst naar het informele karakter van de arbeidsovereenkomst en naar de arbeidsrelaties die vaak in het verlengde liggen van familierelaties. Enkele voorbeelden ter illustratie. Het gebeurt dat de werknemers laat of zelfs op zaterdag

werken wanneer het erg druk is: in ruil daarvoor kunnen ze wat later beginnen als ze verhinderd zijn. Een dergelijke relatie is gebaseerd op vertrouwen. Wanneer de zaakvoerder negatieve ervaringen heeft op dit vlak, kan hij deze niet-contractuele elementen terugschroeven en zich minder coöperatief opstellen.

Ten derde zou een weinig hiërarchische structuur meestal gepaard gaan met een directe en spontane relatie zonder tussenkomst van diverse intermediaire niveaus. In drie bedrijven vormt de ploegbaas eventueel de verbindingsschakel tussen de werknemers en de werkgever.

Tenslotte kenmerken Koning en Poutsma de arbeidsrelaties als 'vrij van conflicten'. Deze situatie kan in verband worden gebracht met de selectie- en aanwervingspolitik die de nadruk legt op de sociale vaardigheden. Alhoewel de schaarse conflicten volgens onze gesprekspartners via de rechtstreekse relatie tussen werknemer en werkgever kunnen worden opgelost, mag toch niet uit het oog worden verloren dat de kleine en middelgrote ondernemingen bij conflicten slechts over weinig alternatieven beschikken. Conflicten leiden dan meestal tot een verslechtering van het sociaal klimaat en eventueel tot een beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

Uit de bevraging van werknemers (enquête bij 15 werknemers) kunnen we opmaken dat 13 werknemers van mening zijn dat de relaties met de werkgever of de ploegbaas hartelijk zijn; 9 werknemers menen dat de problemen die zij met hun werkgever hebben gehad intussen zijn opgelost, 2 zijn neutraal en 4 gaan hiermee niet akkoord. Tijdens de survey kan het thema van de persoonlijke of collectieve problemen of de oplossingen die daarvoor worden aangedragen op een meer systematische manier worden uitgediept.

3. Arbeidsomstandigheden

Onder de titel arbeidsomstandigheden besteden we aandacht aan gezondheid en veiligheid op het werk. De aandacht die uitgaat naar deze aspecten is evenwel bescheiden en blijft voornamelijk beperkt tot het neerschrijven van opinies die we verzamelden via de zaakvoerders.

De bezochte ondernemingen zijn klein en hebben - op één uitzondering na - geen functiehouder die zich toelegt op het veiligheids- en gezondheidsbeleid. Het is de werkgever of atelierchef die daarmee belast is. Er is dus geen sprake van een formeel en expliciet beleid.

Vijf van de acht bedrijven verklaren dat er zich nooit arbeidsongevallen hebben voorgedaan, de drie andere beklemtoonden dat de schaarse ongevallen slechts zelden resulteren in een vorm van arbeidsongeschiktheid. De voornaamste veiligheidsrisico's die de werkgevers aanduiden, hebben betrekking op het gebruikte gereedschap waarvoor passende beschermingsmiddelen ter beschikking worden gesteld. Om de risico's bij het lassen en slijpen zoveel mogelijk uit te schakelen (vooral voor montage- en herstellingsactiviteiten), beschikken de werknemers over maskers en werkhandschoenen, die echter ook bij een correct gebruik

ongevallen niet volledig kunnen verhinderen (bijvoorbeeld, wanneer een collega naast hen aan het slijpen is). In andere bedrijven vereist het verplaatsen van zware lasten regelmatig het gebruik van bovenloopkranen. Hierbij is het van groot belang dat de lasten goed worden vastgemaakt. Gezondheidsrisico's voor de werknemers vinden we voornamelijk terug bij de materiaalbewerking en in het bijzonder het verven. Dit is het geval in drie bedrijven. Terwijl één bedrijf is uitgerust met een optimaal ventilatiesysteem, laten de verluchting en de afzuiging van de verf in de andere twee bedrijven te wensen over (de normen - open spuitcabines - worden niet of zelden gerespecteerd). Bovendien dragen de werknemers niet noodzakelijk de maskers waarover ze beschikken.

Behalve het feit te weten welke fysieke factoren een veiligheids- en gezondheidsrisico inhouden, moet eveneens worden nagegaan of de werknemers deze situatie als een probleem ervaren, in welke mate ze menen dat hun werkgever de nodige maatregelen treft om risico's te voorkomen, of zij een invloed kunnen uitoefenen zonder Ondernemingsraad of Comité voor Veiligheid en Gezondheid, of ze kiezen voor individuele oplossingen of als ze daarover praten met hun werkgevers. Verschillende items die in deze richting gaan, werden ter beoordeling aan de ondervraagde werknemers voorgelegd. 11 werknemers zijn tevreden over de materiële arbeidsomstandigheden waarin ze werken, 3 zijn neutraal en 1 is niet tevreden. 7 werknemers menen dat de werkgever voldoende veiligheidsmaatregelen neemt, 4 zijn neutraal en 2 zijn het daar niet mee eens. Tenslotte menen 6 werknemers dat de kans groot is dat naar hen wordt geluisterd en dat er iets wordt ondernomen wanneer ze zich beklagen over een welbepaalde gevaarlijke situatie, 6 zijn neutraal en 2 zijn het daar niet mee eens. Tijdens de survey zal dit punt op een meer systematische manier verder worden uitgediept.

4. Besluit

In dit hoofdstuk zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsomstandigheden aan bod gekomen.

De primaire arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op het contract en het loon. De voorkeur wordt gegeven aan voltijdse contracten van onbepaalde duur. Er wordt zelden geopteerd voor leercontracten of tijdelijke contracten. Wij hebben ook nagegaan of de beroepclassificatie effectief wordt toegepast. De secundaire arbeidsvoorwaarden betreffen het arbeidstijdstelsel. Deeltijds werken komt niet vaak voor. Om een zekere flexibiliteit te hebben, opteren verscheidene bedrijven voor een variabel werkrooster en voor een toerbeurt onder de werknemers. Tenslotte zijn de promotiemogelijkheden gering door de beperkte omvang van de bedrijven en de weinig uitgebouwde hiërarchische structuur. Sommige bedrijven geven bijgevolg de voorkeur aan loonsverhoging.

Formele overlegorganen zijn zo goed als afwezig. De arbeidsverhoudingen in kleine en middelgrote ondernemingen kunnen getypeerd worden door de sleutel-

woorden 'persoonlijk ondernemerschap, niet-contractuele arbeidsovereenkomst, directe relaties en afwezigheid van openlijke conflicten'.

Tot slot zien we dat er in de meeste bedrijven geen afzonderlijke functiehouder verantwoordelijk is voor het veiligheids- en gezondheidsbeleid. Er is sprake van een weinig expliciet en informeel beleid op dat vlak, hoewel dit niet betekent dat er geen aandacht aan wordt besteed. De gesignaleerde ongevallen zijn meestal niet ernstig. Om dergelijke risico's te vermijden, worden diverse beschermingsmiddelen ter beschikking gesteld van de werknemers.

DEEL 3

HOOFDSTUK 9

ALLES OP EEN RIJ

Ons conceptueel kader bestaat uit vier elementen : de veranderingen in de omgeving van de bedrijven, het productieconcept, de kwaliteit van de jobs en de werkgelegenheidsrelatie. Deze elementen zijn aandachtspunten die gehanteerd worden om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

De eerste onderzoeksvraag die in hoofdstuk 3 werd behandeld, is de vraag hoe de bedrijven reageren op veranderingen in hun omgeving en welke daarvan de gevolgen zijn.

In de bestudeerde sector is de concurrentie hard. De grootste concurrentie situeert zich binnen de landsgrenzen, behalve voor één bedrijf dat met concurrentie uit het buitenland dient af te rekenen. De concurrentiepositie wordt vooral bepaald door de aard van het produkt (standaardisatie, moeilijkheid om te diversifiëren), het aantal concurrerende distributienetten en/of het slinkende marktsegment. Met betrekking tot deze situatie kunnen vier strategieën worden onderscheiden : prijsconcurrentie, servicekwaliteit, diversifiëring en specialisatie. De meeste bedrijven kiezen voor verschillende strategieën, aangezien deze elkaar niet uitsluiten. De keuze voor een strategie varieert naargelang de betrokken activiteiten (handel, montage, onderhoud of herstelling).

De aankoop van de afgewerkte produkten of van de onderdelen die nodig zijn voor de montage en het onderhoud/het herstel verloopt via de leveranciers, of dit nu fabrikanten zijn of vertegenwoordigers met wie een min of meer formele relatie bestaat. Volgens de betrokkenen is er met de groothandelaars een grotere flexibiliteit mogelijk en bieden de aankoopverenigingen gunstige voorwaarden. Het produkt (assortiment, specifiek karakter), het prijsbeleid van de leveranciers, de structuur van het bedrijf, ... kunnen maken dat met vrij veel leveranciers wordt gewerkt. Door de monopoliepositie van sommige leveranciers kunnen de bedrijven niet altijd gunstige voorwaarden bedingen, niet alleen wat de prijzen, maar ook wat de servicekwaliteit betreft. Dit kan hun eigen prestaties negatief beïnvloeden en ze wijzen op de communicatieproblemen die een weerslag hebben op het voorraadbeheer en de arbeidsorganisatie.

In hoofdstuk 4 hebben wij een antwoord gezocht op de vragen: *'welke stappen worden er bij de produktie doorlopen, welke zijn de technische middelen die worden ingezet en hoe worden de taken over de verschillende functies verdeeld?'*

In de metaalhandelbedrijven kunnen drie activiteiten worden onderscheiden: de handel (aankoop, verkoop en/of verhuur, vervoer), montage en onderhoud of herstel. Volgens de betrokken bedrijven worden één en/of meer van deze activiteiten gedelegeerd aan een produktiegroep. We hebben gezien dat het magazijnbeheer een belangrijke ondersteunende activiteit is om deze activiteiten te kunnen uitvoeren, en dat dit magazijnbeheer nu eens aan een produktiegroep wordt gedelegeerd, dan weer wordt ondergebracht bij de handelsactiviteit of een deel daarvan.

We hebben vervolgens kort de technische middelen belicht die worden ingezet en vastgesteld dat de produktietechniek voor de onderscheiden activiteiten relatief weinig verschilt in de diverse bedrijven.

Tot slot hebben we vastgesteld dat de produktieorganisatie, de grootte van het bedrijf, het produkt en/of het streven naar produktiviteitswinst allemaal factoren zijn die de omvang van de arbeidsdeling binnen de verschillende bedrijven kunnen helpen verklaren. Wij hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de inhoud van twee functies die in het volgende hoofdstuk zullen worden behandeld. Het gaat om de functie van magazijnier en die van mecanicien, die allebei verschillend kunnen worden ingevuld. De inhoud van de functie van magazijnier verschilt van bedrijf tot bedrijf doordat het beheer of de verkoop van goederen al dan niet in de functie zijn opgenomen. De functie van hoofdmagazijnier omvat, ten minste in de bezochte bedrijven, nooit de goederenbehandeling, maar wel het goederenbeheer en eventueel de verkoop. Anderzijds wordt in beide bedrijven die landbouwmachines leveren volgens het polyvalentieprincipe gewerkt. Wij treffen daar ook de functie van polyvalent mecanicien aan die de montage, het onderhoud en de hydraulische, mechanische, elektrische en elektronische herstellingen van landbouwmachines op zich neemt. De toepassing van het polyvalentieprincipe kan echter worden vertraagd door de duur van de opleidingsperiode die nodig is om de vereiste technische bagage te verwerven, het ontbreken van een aangepaste schoolse opleiding en de seizoensgebondenheid van het herstel.

Hoofdstuk 4 geeft voor elk van de activiteiten eveneens een antwoord op de volgende vraag: *'worden de uitvoering en organisatie van het werk beïnvloed door de invoering van nieuwe middelen, nieuwe materialen en nieuwe werkmethoden?'*

Wat het magazijnbeheer, en meer in het bijzonder de functie van magazijnier betreft, luidt het antwoord op deze vraag anders naargelang van de concrete inhoud van de functie. De voornaamste vernieuwingen hebben betrekking op het geautomatiseerd goederenbeheer en wanneer de verkoop of het herstel tot de functie van magazijnier behoort, kan ook een produktvernieuwing een impact hebben.

In verband met het onderhoud en het herstel van landbouwmachines moet de introductie van elektronische componenten worden vermeld, alsook het gebruik van test- en diagnoseapparatuur dat daarmee samenhangt. Hoewel deze innovaties een impact kunnen hebben op de kwalificaties van de mecaniciens, mag de invloed van de elektronische herstellingen niet worden overschat.

In hoofdstuk 5 staat het begrip '*welzijn bij de arbeid*' centraal. We maakten gebruik van een bestaande methode, nl. Weba (*Welzijn Bij de Arbeid*). Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Twee functiegroepen dienen als voorbeeld om de welzijnsrisico's in de metaalhandelbedrijven te illustreren. Enerzijds onderscheiden we de magazijnfunctie. We maken een onderscheid tussen drie magazijniers al naargelang zij de taken goederenbeheer, goederenverkoop en goederenbehandeling in hun functie ingeren. Anderzijds schetsen we het profiel van twee mecaniciens die werken aan landbouwmachines.

Eerst staan we stil bij de leermogelijkheden die de bestaande functies bieden. Leermogelijkheden zijn aanwezig wanneer functies 'vaktechnisch, cognitief, communicatief en bestuurlijk' volledig zijn. Biedt de functie van magazijnier en mecanicien - rekening houdend met de opties die men in het bedrijf neemt - leermogelijkheden?

De magazijnier in wiens functie de goederenbehandeling, -beheer en -verkoop verenigd worden biedt ongetwijfeld leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak. Voor magazijniers die zich uitsluitend toeleggen op goederenbehandeling en -beheer geldt dit minder. De leermogelijkheden op vaktechnisch en cognitief vlak worden nog enger wanneer de magazijnier zich uitsluitend toespitst op goederenbehandeling. De communicatiemogelijkheden zijn in de ondernemingen doorgaans toereikend (cfr. score ondersteuningsmogelijkheden). Een belangrijk knelpunt dat leermogelijkheden in de weg staat is de afwezigheid van overleg en/of informatiedoorstroming. Enerzijds kunnen daardoor de bestuurlijke kwalificaties niet ontwikkeld worden. Anderzijds komt ook de autonomie van functiehouder in het gedrang: men kan het eigen werk onmogelijk plannen, men gebruikt de eigen autonomie enkel en alleen om onverwachte leveringen op te vangen.

Biedt de functie van mecanicien - zoals wij ze geobserveerd hebben - leermogelijkheden? De leermogelijkheden waarover de mecaniciens van landbouwmachines beschikken zijn aanzienlijk. Dankzij de beperkte arbeidsdeling beschikken ze over een functie die leermogelijkheden biedt op vaktechnisch en cognitief vlak. De communicatiemogelijkheden zijn steeds aanwezig, zij het niet altijd in voldoende mate. Hetzelfde geldt evenzeer voor de ontwikkeling van bestuurlijke kwalificaties. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie van deze gegevens is uiteraard raadzaam. Het resultaat van het profiel is afhankelijk van de arbeidsorganisatorische opties die men in het bedrijf neemt. We pretenderen niet dat we door middel van deze profielen het volledige gamma van functies binnen de werksort omvatten.

In tweede instantie hebben we aandacht besteed aan de stressrisico's. Stress ontstaat wanneer een functiehouder tijdens de uitvoering van het werk geconfronteerd wordt met een probleem terwijl hij niet over de mogelijkheid beschikt om dit probleem op te lossen. Om stressrisico's op te sporen hebben we gebruik gemaakt van een regelprobleeminventarisatie. Hierin wordt, op basis van onze observatie, een opsomming gegeven van de problemen waarmee een functiehouder geconfronteerd wordt. Aanvullend wordt nagedacht of men de problemen kan oplossen en zo ja, op welke wijze. De mogelijkheden waarover een functiehouder beschikt verschillen al naargelang de organisatie van het bedrijf, problemen kunnen dan al dan niet blijven liggen.

Bij de magazijnarbeiders worden relatief veel problemen gesignaleerd. Sommige problemen (vooral t.a.v. normen) vloeien voort uit het feit dat men geen greep krijgt op de planning van het werk (tijdstip, hoeveelheid levering niet gekend). Anderen zijn het gevolg van een onvolledige of onevenwichtige communicatie met andere afdelingen. Nog anderen ontstaan doordat men te weinig produktkennis heeft (t.a.v. verkoop). De algemene indruk is dat heel wat problemen niet (preventief) worden opgelost. Een betere organisatie en doorstroming van informatie, zowel intern als extern, zou hier wellicht aan kunnen verhelpen.

Bij de mecaniciens blijven betrekkelijk weinig problemen liggen. Problemen worden veelal opgelost door gebruik te maken van de autonomie inzake methode en/of tempo. Wanneer de eigen autonomie ontoereikend is doet men beroep op een collega (of zaakvoerder). In de bezochte ondernemingen gebeurt dit zeer regelmatig omdat er voldoende mensen aanwezig zijn die over dezelfde kwalificaties beschikken.

In hoofdstuk 6 besteden we aandacht aan het opleidingsbeleid. Enerzijds formuleren we een antwoord op de vraag: *'hoe raken nieuwe werknemers vertrouwd met hun baan?'*. Vervolgens zoomen we in op het opleidingsaanbod. We zoeken een antwoord op de vraag *'van welk formeel opleidingsaanbod maakt men gebruik, welke ervaringen heeft men ermee en welke behoeften ziet men in de toekomst?'*.

De inwerking van nieuwe werknemers verloopt weinig gestructureerd. Werknemers volgen een werkplekopleiding waarbij men, rekening houdend met de beroepservaring, eerste eenvoudige taken toegewezen krijgt. Stelselmatig worden taken toegevoegd aan het takenpakket. Collega's en/of zaakvoerder zorgen voor ondersteuning. De tijd die men naar schatting nodig heeft om de job zelfstandig te kunnen uitvoeren varieert sterk. Voor de magazijnarbeider wordt die geschat op een zestal maand, voor de functiehouder die landbouwtuigen herstelt bedraagt die meer dan één jaar.

In één bedrijf wordt de werkplekopleiding aangevuld met een opleiding in lesverband: de werknemer volgt tijdens het weekend een cursus die voorbereidt op het werken met landbouwtuigen. Dit gebeurt omdat er in het dagonderwijs geen studierichting bestaat die de werknemer hierop voorbereidt.

De deelname aan een formeel opleidingsaanbod is bijzonder gering. Werknemers nemen deel aan het aanbod dat ingelegd wordt door leveranciers. Zij orga-

niseren geen opleidingen voor magazijnbeheer en/of goederenbehandeling. Zij bieden enkel ondersteuning voor de verkoop en het herstel/onderhoud van producten. Dit aanbod kadert in een verkoopstrategie en heeft duidelijk een ad hoc karakter. Eén bedrijf heeft op eigen houtje een opleiding ingelegd. Het betreft een bijscholing voor mensen die promotie maakten.

Onlangs de lage participatiegraad vinden de meeste bedrijven het opleidingsaanbod toereikend. Slechts één bedrijf signaleert een opleidingsnood. Verder is het opvallend dat de opleidingsbehoefte niet opengetrokken wordt naar het ontwikkelen van vaardigheden die verband houden met een efficiënt goederenbeheer en/of goederenbehandeling. Zelfs negatieve ervaringen met b.v. de introductie van de computer in het magazijn, sporen niet aan tot een deelname aan een externe cursus. Men lijkt niet op de hoogte van het bestaande opleidingsaanbod. Men heeft vermoedelijk geen idee wat de praktische gebruikswaarde van dergelijke opleidingen is. Nochtans blijkt uit de regelprobleeminventarisatie (cfr. hoofdstuk 5) dat de organisatie in het magazijn niet steeds vlekkeloos verloopt. Gezien het feit dat de functiehouders niets steeds over dezelfde startkwalificaties beschikken (cfr. hoofdstuk 7) doet dit de vraag rijzen, of sommigen niet gebaat zouden zijn met een introductie.

In hoofdstuk 7 worden de arbeidsmarktknelpunten in het voetlicht gebracht. Arbeidsmarktknelpunten verwijzen naar een discrepantie tussen de vraag naar en het aanbod van arbeid. Arbeidsmarktknelpunten worden benaderd vanuit twee perspectieven nl. de vraag- en aanbodzijde. Of nog, vanuit werkgevers- en werknemersstandpunt.

We belichten eerst de vraagzijde. Dit betekent dat we antwoord zoeken op twee vragen nl. *'zijn er voldoende arbeidskrachten en kunnen ze optimaal in de produktie worden ingeschakeld?'* De helft van de zaakvoerders heeft de afgelopen vijf jaar problemen gehad om mensen aan te werven. Eén bedrijf vond het aanbod te klein: er dienden zich te weinig arbeidskrachten aan wanneer men een vacature uitschreef. De andere zaakvoerders verwijzen niet naar een kwantitatief, wel naar een kwalitatief probleem: de kandidaten die zich aanbieden beschikken niet over de gevraagde kwalificaties. Twee zaakvoerders stellen in dit verband het gemis aan technische kwalificaties aan de kaak, twee zaakvoerders verwijzen naar de afwezigheid van een aantal sociaal-normatieve kwalificaties (arbeidsbereidheid, aangepastheid). De bedrijven die problemen hadden om mensen te rekruteren zijn steeds overgegaan tot aanwerving. Er zijn geen vacatures blijven openstaan.

Het gezichtspunt van de aanbodzijde wordt vertaald naar: *'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'* De survey kan een meer betrouwbaar antwoord brengen op deze vragen. Voorlopig keren we terug naar de enquête die werd afgenomen bij slechts 16 werknemers. We stellen vast dat de functies uitgeoefend worden door mensen die beschikken over onderscheiden studieniveaus (basisonderwijs, lager secundair) en die afgestudeerd zijn in de meest diverse studierichtingen (administratie, elektriciteit). Slechts in één-derde van de gevallen kunnen we gewagen van aansluitende banen. Het is moei-

lijk om een uitspraak te doen over de benutting van kwalificaties. Ook hier verwijzen we naar de survey. Al geeft de Webanalyse al een eerste aanduiding: de kans dat kwalificaties benut worden is immers groter wanneer de functies leermogelijkheden bieden (cfr. hoofdstuk 5).

Hoofdstuk 8 behandelt de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsomstandigheden.

De eerste vraag luidt: *'welke zijn de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden die in de bezochte bedrijven worden aangetroffen?'*

De bedrijven uit onze case-studies geven de voorkeur aan een voltijds contract van onbepaalde duur. Eén enkel bedrijf doet beroep op leercontracten. Een variabel personeelsbestand, bijvoorbeeld door de tijdelijke aanwerving van personeel in piekperiodes, komt vrij zelden voor. De beroepenclassificatie wordt door de bedrijven niet strikt toegepast. Enerzijds bepaalt het loon in sommige gevallen de beroepscategorie en niet omgekeerd. Anderzijds voegen verschillende bedrijven, los van de criteria die in de overeenkomst worden gedefinieerd, criteria toe of houden ze in hoofdzaak rekening met andere criteria. Gezien het beperkt aantal categorieën en de kritiek die men heeft op de basiscriteria is het vooral de prestatie die de doorslag geeft. Sommigen houden ook rekening met de aanwezigheid van de werknemers als er een probleem van absenteïsme bestaat.

Vervolgens vertoont het beheer van de arbeidstijd (werkroosters, openingdagen, jaarlijkse vakanties) tal van varianten in de verschillende bedrijven. Het beheer van de activiteitencycli gebeurt eventueel door het presteren van overuren die worden vergoed of ingehaald.

Tot slot stellen we vast dat er door de kleinschaligheid van de bedrijven en door het beperkt aantal hiërarchische niveaus slechts weinig promotiemogelijkheden zijn. Daarom nemen sommige bedrijven - om werknemers aan het bedrijf te binden - de toevlucht tot een loonsverhoging.

Tot slot hebben we ons afgevraagd wat er typisch is voor de *arbeidsverhoudingen* in de bezochte bedrijven.

Wanneer we de twee bedrijven die beschikken over een CVG of een syndicale delegatie buiten beschouwing laten, dan kunnen we besluiten dat de arbeidsrelaties gezien de grootte van de bezochte bedrijven weinig geïnstitutionaliseerd zijn. De arbeidsverhoudingen worden getypeerd door de sleutelwoorden 'persoonlijk ondernemerschap, niet-contractuele arbeidsovereenkomst, directe relaties en afwezigheid van openlijke conflicten'. In een dergelijke situatie kan de invloedssfeer van de werknemers afhangen van de persoonlijke instelling van de zaakvoerder ten opzichte van informatie, overleg en participatie van de werknemers.

De vraag naar de arbeidsomstandigheden is een vraag naar *het beleid inzake veiligheid en gezondheid*.

In de meeste van de bezochte bedrijven is er geen functiehouder die verantwoordelijk is voor het toezicht op de veiligheid en de gezondheid van de werknemers, wat niet betekent dat er geen aandacht aan wordt besteed. De ongevallen die de bedrijven ons signaleren zijn meestal niet ernstig. Om dergelijke risico's te

verhinderen, worden diverse beschermingsmiddelen ter beschikking gesteld van de werknemers.

BIJLAGE **DEFINITIE MOEILIJKEIDSGRAAD EN AUTONOMIE**

1. Inleiding

Uit de beschrijving in hoofdstuk 4 kunnen we afleiden welke activiteiten men in een carrosseriebedrijf terugvindt. Deze activiteiten beschouwen we als taken die - alnaargelang de opties inzake arbeidsorganisatie - tot in één of meerdere functies worden gebundeld.

Elk van deze afzonderlijke taken kent een bijna identieke cyclus. D.w.z. dat een voorbereiding in bedrijf A niet wezenlijk verschilt van een voorbereiding in bedrijf B. Dit brengt er ons toe elk van deze taken naar een aantal kenmerken in te schalen. D.w.z. los van de functiehouder of organisatie van het bedrijf. De taken worden ingeschaald naar moeilijkheidsgraad en autonomie.

2. Definitie

De moeilijkheidsgraad van een taak verwijst naar de mate waarin de uitvoering van de taak de functiehouder confronteert met een situatie, die in de vorm waarin ze voorkomt nog niet eerder is opgetreden (Sels L., 1990). De functiehouder moet beweringsvoorschriften gaan wijzigen, bij de uitvoering komt frequent probleemoplossing kijken.

De scores werden als volgt bepaald :

- Voldoende : wanneer er sprake is van creatief of algoritmisch denken waarbij men frequent beweringsvoorschriften wijzigt.
- Beperkt : wanneer er sprake is van voorgestructureerd denken waarbij de beweringsvoorschriften complex zijn.
- Onvoldoende : wanneer er sprake is van louter informatieoverdracht, men kan zonder de beweringsvoorschriften te veranderen steeds beroep doen op vorige ervaringen.

Bij het inschalen van autonomie wordt rekening gehouden met drie vormen nl. autonomie t.a.v. het tempo, de volgorde en de methode.

Autonomie t.a.v. het tempo impliceert een antwoord op de vraag : bepaalt de functiehouders het tijdstip waarop hij aan een operatie start, de duur waarin hij de operatie afwerkt, het ogenblik waarop hij de operatie kan onderbreken en de snelheid waaraan hij werkt. Deze vragen moeten een idee geven over de mate waarin de functiehouders het tempo naar eigen wens en inzicht kan laten variëren.

Autonomie t.a.v. volgorde wordt ingeschaald rekening houdend met de vrijheid waarover een functiehouders beschikt om de handelingen binnen de afwerking van een taak te laten variëren.

Autonomie t.a.v. methode verwijst zowel naar de keuzevrijheid inzake bewerkingswijze, middelen en materialen.

De score voldoende wordt toegekend wanneer de functiehouders over een ruime vrijheid beschikt. Wanneer de functiehouders sterk gebonden is dan krijgt hij de score onvoldoende. De taak scoort beperkt in alle overige gevallen.

LIJST MET BEVOORRECHTE GETUIGEN

Bonte Xavier, Educam

De Moor Luc, Educam

De Wilde Marc, CCMB

Poncelet A., Sociaal Fonds van de Metaalhandel

Samijn Bart, Studiedienst CMB

BIBLIOGRAFIE

- BERTRAND N., DELAGRANGE H., VAN GRAMBEREN M., *Kwaliteit van de arbeid in de garagebedrijven*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- CHRISTIS J., 'Sociotechniek en de Arbo-wet', in *Postgroep, Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Deventer 1991.
- CHRISTIS J., Taylorisme en nieuwe produktieconcepties, in *Te Elfder Ure*, 1988, nr. 41, p. 43-73.
- DELAGRANGE H., BERTRAND N., VAN GRAMBEREN M., *Kwaliteit van de arbeid in de sector elektriciteit*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- DELAGRANGE H., VAN GRAMBEREN M., BERTRAND N., *Kwaliteit van de arbeid in de sector edele metalen*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- KONING C. en POUTSMA E., Arbeidsprocesdiscussie over het midden- en klein-bedrijf, in *Sociologische Gids*, 1987, nr. 90/3, p. 173-186.
- MOK A.L., *In het zweet uw aanschijns ...*, Leiden/Antwerpen 1990.
- ONSTENK J., *Leren en opleiden op de werkplek*, SCO-Kohnstamm Instituut, Amsterdam 1993.
- PEETERS M. en MIDDENDORP J., *Webn-analyse*, DGA (nog niet gepubliceerd).
- Projectgroep WEBA, *Functionverbetering en organisatie van de arbeid* (Publikatienummer S71), DGA, 1989.
- SELS L., *Het IBAA-instrument : een instrument voor beoordeling van administratieve arbeid*, HIVA, Leuven 1990.

Stichting Beroepsopleiding in de Autosector en de VDAB, Enquête tewerkstelling en opleiding in de Metaalhandel, 1992.

VAN GRAMBEREN M., BERTRAND N., DELANGRANGE H., *Kwaliteit van de arbeid in de sector koetswerk*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.

VAN GRAMBEREN M., *Het IBAA-instrument : een sleutel tot functieanalyse ?*, HIVA, Leuven 1991.

VAN HOOF J.J., Arbeidsmarkt en arbeidsmarktbeleid in de jaren negentig, in *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt*, Utrecht 1993.

VAN HOOF J.J., *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in een sociologisch perspectief*, Amsterdam 1987.

VAN HOOTEGEM G. en SELS L., *Conceptueel kader hoor- en werkcollege, Arbeidssociologie*, Leuven 1992.

WARMERDAM J., *Arbo-zorg in het midden- en kleinbedrijf. Een onderzoek naar de zelfwerkzaamheid van partijen bij verbetering van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk*, ITS, 's Gravenhage 1993.